



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employee Education and Development in a Chosen Organization

Student:	Bc. Karolína Prokešová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Karolína Prokešová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Education and Development in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Přílohy č. 1, 2, 3 a 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 24. 4. 2014



Bc. Karolína Prokešová

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce, Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za rady o odborné vedení při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům personálního oddělení Vazební věznice Olomouc za čas, který mi věnovali při konzultacích a za poskytnutí informací a materiálů.

## OBSAH

1	Úvod .....	4
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	6
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	6
2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci .....	7
2.2.1	Oblasti vzdělávání .....	9
2.3	Učení se v organizaci a učící se organizace .....	11
2.4	Strategie vzdělávání a rozvoje .....	11
2.5	Cyklus vzdělávání a rozvoje .....	13
2.5.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	14
2.5.2	Plánování vzdělávání .....	16
2.5.3	Realizace vzdělávání .....	23
2.5.4	Vyhodnocení vzdělávání .....	24
2.6	Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje .....	26
2.7	Role ve vzdělávání a rozvoji .....	27
2.8	Plánování osobního rozvoje .....	27
3	Charakteristika organizace .....	29
3.1	Historie .....	30
3.2	Činnost .....	30
3.3	Organizační struktura .....	31
4	Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti .....	34
4.1	Metodologie .....	34
4.2	Popis stálého stavu vzdělávání a rozvoje v organizaci .....	34
4.2.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	34
4.2.2	Plánování vzdělávání .....	35
4.2.3	Realizace vzdělávání .....	37
4.2.4	Vyhodnocení vzdělávání .....	44
4.3	Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje .....	45
4.4	Analýza dotazníkového šetření .....	45
5	Návrhy a doporučení .....	58
6	Závěr .....	62

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam grafů

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Seznam příloh

# 1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj jsou v posledních letech velmi důležité a mnohdy nezbytné nejen pro organizace, pro které je důležité zaměstnávat kvalitní lidské zdroje a zvyšovat díky nim svou konkurenceschopnost, ale i pro zaměstnance samotné, kteří si tak zvyšují svou kvalifikaci a mohou se osobně i profesně rozvíjet.

Vzdělávání je nepřetržitý proces rozvoje zaměstnanců od nejnižších pozic až po vrcholové manažery. Úkolem procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zvyšovat jejich kvalifikaci, potenciál a naučit je různým, mnohdy nevyhnutelným dovednostem a vědomostem, které souvisejí s jejich pracovní náplní, odpovědností a pravomocemi.

Manažeři moderních organizací mají odpovědnost za vzdělávání a rozvoj a musí neustále rozšiřovat a prohlubovat kvalifikace svých zaměstnanců, aby byla organizace konkurenceschopná. Manažeři by měli dobře znát rozvojové potřeby svých podřízených a požadavky jejich práce. Zaměstnanci jsou samostatnými, nezávislými investory svého lidského kapitálu a mohou se rozhodnout, zda a jak se budou v organizaci angažovat. U mnohých zaměstnanců dokáže vzdělávání zvyšovat jejich motivaci. Nejdůležitější přínosy zaměstnanců jsou jejich znalosti a jiné významné dovednosti a zkušenosti, které z nich vycházejí. Investice do vzdělávání a rozvoje se jednoznačně organizaci i zaměstnancům vyplatí, jelikož rozvíjí podnikovou pracovní sílu a vede nejen k vyšší produktivitě, ale také ke zlepšení image organizace a k růstu míry inovací. Konkurenceschopnost je nejúčinnější zbraní na trhu, jelikož kvalitní zaměstnanci a odborníci jsou základem úspěchu.

Díky vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se zvyšuje cena organizace na trhu, konkurenceschopnost a naděje na úspěch v tak dynamicky se měnící době, ve které žijeme. Vzdělávání je nezbytnou součástí našeho profesního života a pravděpodobně bude v budoucnu ještě více nabývat na své důležitosti. Zajímavé bude sledovat podnikové vzdělávání, jeho propojení s koncepcí, jeho rozsah a četnost, se kterou se bude v organizacích objevovat.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců navrhnout případné změny a doporučení v této oblasti ve Vazební věznicí Olomouc.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to část teoretickou a část praktickou.

V první kapitole budou charakterizována teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a budou zde pomocí odborné literatury popsány a chronologicky seřazeny všeobecně využívané kroky a postupy. Dále budou popsány metody, které mohou být při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců použity, obecný postup při definování cílů vzdělávání, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání.

Druhá kapitola bude zaměřena na charakteristiku Vazební věznice Olomouc. Informace budou získány na základě rozhovoru s personalistkou této organizace, z interních dokumentů a webových stránek.

Ve třetí kapitole bude popsán a analyzován současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vazební věznici Olomouc a bude mezi nimi provedeno dotazníkové šetření. Pro analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vazební věznici Olomouc budou využity metody analýzy interních dokumentů, webových stránek, strukturovaného rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci.

Obsahem poslední kapitoly budou možné návrhy a doporučení pro zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Vazební věznice Olomouc, které budou navrženy na základě informací získaných z interních materiálů organizace, polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou a výsledků dotazníkového šetření.



## **2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Tato kapitola je zaměřena na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která je popsána pomocí odborné literatury. Cílem této kapitoly je popsat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Od vzniku potřeby vzdělávání následuje sled činností, které musí být provedeny. Tyto činnosti budou popsány a chronologicky seřazeny. Dále budou popsány metody, které mohou být při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců použity, obecný postup při definování cílů vzdělávání, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. Na správně zvolených metodách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců závisí úspěch a konkurenceschopnost nejen zaměstnanců ale celé organizace. Proto budou tyto metody v teoretické části podrobně popsány.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

V současné době je výkonnost a úspěšnost organizací ovlivňována mnoha faktory, jako jsou např. technické vybavení, finanční zajištění, konkurenční přednosti, efektivní řízení apod. Jeden z faktorů úspěšnosti organizací jsou lidské zdroje – zaměstnanci, manažeři, personál. Na lidské zdroje je v současné době pohlíženo jako na osobitý a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb. Jsou považovány za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější faktor, který je schopen mobilizovat ostatní zdroje podnikání a dynamizovat celkové dění v organizaci. Kvalitní lidské zdroje jsou jednoznačně konkurenční výhodou nezbytnou pro organizace.[5]

Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) je nejnovější koncepcí personální práce, kterou je vyjádřen význam lidských zdrojů jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Úkolem ŘLZ je zajištění zlepšování výkonu organizace pomocí neustálého zdokonalování využití zdrojů, kterými organizace disponuje tj. materiálních, finančních, informačních a lidských. Oblasti lidských zdrojů je zaměřena na neustálé zlepšování využití a rozvoje pracovních schopností. [10]

Termínem ŘLZ je označováno nejmodernější pojetí personální práce, při kterém je kladen důraz na strategický aspekt personální práce a vnější podmínky formování a fungování pracovní síly organizace. Stále větší část určité personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery. Mimořádný důraz je kladen na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů jakožto nejefektivnějšího nástroje flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy. Díky globalizaci, změnám a proměnlivosti současných trhů,

musí být reakce organizace na požadavky trhu pružnější. Organizace jsou orientovány také na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, spokojenost zaměstnanců, participativní styl řízení, pracovní podmínky firmy, personální a sociální rozvoj zaměstnanců a vytváření zdravých pracovních vztahů. [12]

### **Personální činnosti**

Úkolem personální práce je hledání nejvhodnějšího spojení zaměstnanců s pracovními úkoly, usilování o optimální využití zaměstnanců, formování pracovních týmů, usilování o efektivní způsob vedení zaměstnanců a budování zdravých mezilidských vztahů, zajišťování personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zaměstnávání lidí a dodržování všech zákonů týkajících se oblasti práce a lidských práv.

K opatření těchto úkolů personální práce je prováděna řada personálních činností. Mezi tyto činnosti se řadí vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o zaměstnance a personální informační systém. [9]

## **2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci**

**Vzdělávání** je proces, při kterém zaměstnanci organizace získávají a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, potřebné pro výkon na jejich současné pracovní pozici pomocí souboru plánovaných cílených a vědomých činností a opatření organizovaných zaměstnavatelem. Cílem těchto činností je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců potřebné nejen k uspokojivému vykonávání práce, ale i k zvýšení produktivity, úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace. K dosažení tohoto cíle musí být zabezpečeno, aby zaměstnanci byli připraveni a ochotni se vzdělávat, pochopili, co musí znát a být schopni dělat a převzali odpovědnost za své vzdělávání využitím existujících zdrojů vzdělávání. [6,1]

Vzdělávání je jedním ze způsobů, pomocí kterých jsou zaměstnanci organizace podporováni za účelem učení. Vzdělávací akce jsou časově ohraničené, mají svůj začátek i konec.

**Učení (se)** je relativně trvalý proces změny ve vědě, chování nebo prožívání, která je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti člověka. Učení neznamena jen pouhou schopnost přijímat fakta nebo nové vědomosti, ale mnohem více. Lidé se učí nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž by o tom věděli.

**Rozvoj** je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k budoucímu žádoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity, které vedou k žádoucí změně pomocí záměrné přípravy zaměstnanců pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. [4]

Pro efektivní vzdělávání a rozvoj je důležitá podpora a spolupráce všech zaměstnanců organizace, jelikož podpora pouze od vrcholového vedení není dostatečná. Přestože většina zaměstnanců nebývá aktivně zapojena do navrhování a realizace vzdělávacích programů, je pro většinu organizací do značné míry výhodné využít možnosti jejich zapojení do navrhování a realizace těchto programů. Podle výzkumů jsou vzdělávací a rozvojové příležitosti více využívány zaměstnanci, kteří uznají potřebu vzdělávání a kteří mají vytvořen specifický kariérní plán.

Základní vzdělávání je často povinné, ale některá školení mohou být nabízena zaměstnancům jako dobrovolná. Manažeři organizací mohou pořádat neformální akce, jejichž cílem je poskytnout příležitost pro zaměstnance setkat se s ostatními lidmi ve společnosti, rozvíjet neformální vztahy a poradenské podpůrné skupiny. Účastí na vzdělávacích aktivitách mohou zaměstnanci případně využít dlouhodobější benefity společnosti, jako například vyšší příjem, mohou pociťovat větší uspokojení z vykonané práce a vzdělávání může také určit jejich sociální postavení v organizaci. [8]

Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou navrženy tak, aby splňovaly řadu cílů. Mohou být rozděleny takto:

- Požadované a pravidelné vzdělávání, které je v souladu s různými nařízeními a zákonnými předpisy pro všechny zaměstnance (např. zaškolení nového zaměstnance),
- pracovní - technické vzdělávání, pomocí kterého je umožněno zaměstnancům vykonávat jejich práci co nejlépe (např. znalost produktů, technické postupy a vztahy se zákazníky),
- interpersonální vzdělávání a řešení problémů - zabývá se řešením provozních a mezilidských problémů a snaží se zlepšit pracovní vztahy v organizaci (např. komunikaci mezi zaměstnanci, řešení konfliktů),
- rozvojové a kariérní vzdělávání – pomocí kterého je poskytnuto dlouhodobější vzdělávání zaměřené na zlepšení individuálních a organizačních schopností (např. obchodní praktiky, lepší výkon, organizační změny, vedení). [11]

### 2.2.1 Oblasti vzdělávání

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- Oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

V oblasti všeobecného vzdělávání jsou formovány základní a všeobecné znalosti a dovednosti člověka při institucionálním (školním) vzdělávání, které umožňují člověku žít ve společnosti. Díky těmto znalostem a dovednostem může člověk v budoucnu získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a vlastnosti.

Oblast odborného vzdělávání je soustředěna na zaměstnání, a to na proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování se měnícím se požadavkům pracovních míst.

Mezi konkrétní oblasti patří:

**Orientace**, která je představována zapracováním nového zaměstnance a úsilím o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě prostřednictvím poskytnutí všech dostupných informací, specifických znalostí a dovedností, které jsou potřeba pro řádný výkon práce.

**Doškolení (prohlubování kvalifikace)**, je proces přizpůsobování odborných znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům jeho současného pracovního místa, které jsou vyvolány změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

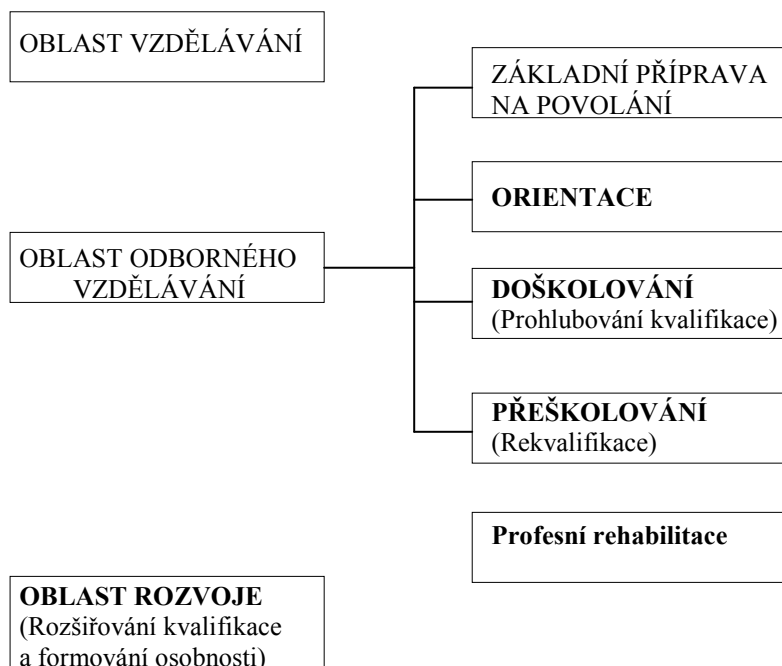
**Přeškolení (rekvalifikace)**, jakožto formování pracovních schopností člověka, je zaměřeno na osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností více či méně odlišných od dosavadních. [9]

Oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je zaměřena na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k vykonávání současného zaměstnání. Je orientována na pochopení a zvládnutí komplexních problémů v oboru i za jeho hranicemi. Významné místo v oblasti rozvoje patří formování osobnosti jedince tak, aby lépe přispívala k plnění cílů organizace a k vytváření a zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Rozvoj je orientován více na kariéru a budoucí použitelnost zaměstnance, než na vykonávání jeho

stávajícího zaměstnání. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, díky čemuž se stává z jedince adaptabilní pracovní zdroj.

Oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje jsou pokládány za velmi významný nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince i celé organizace. Jsou nástrojem zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace a zvyšují atraktivitu práce v organizaci.

**Obr. 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka**



Pozn. Tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které jsou součástí vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4.rozšíř.vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 255.

Velké organizace mají zpravidla zavedeno tzv. systematické vzdělávání svých zaměstnanců, což je neustále se opakující cyklus rozpoznání potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

V menších organizacích nebývá vzdělávání organizované a hromadné. V případě potřeby jsou prováděny individuální vzdělávací akce. Menší organizace musí mít politiku a strategii vzdělávání. Vedoucí zaměstnanci by měli rozpoznat potřebu, plánovat, realizovat a vyhodnocovat vzdělávání. Většinou v menších organizacích není využíváno vzdělávacích institucí a metod používaných ve velkých organizacích. [9]

## **2.3 Učení se v organizaci a učící se organizace**

Každá organizace by měla mít jasnou koncepci vzdělávání svých zaměstnanců a být připravena na objevení potřeby vzdělávání.

Mezi nejnovější přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je řazena koncepce učení se v organizaci a koncepce učící se organizace.

Koncepce učení se v organizaci je zaměřena na vytváření a předávání nových znalostí, dovedností a úhlů pohledu. K učení dochází uvnitř organizace spontánně, prostřednictvím vztahů mezi zaměstnanci, kteří se vzájemně ovlivňují. Jednotliví členové organizace jsou v kontaktu a jejich chování vede k učení díky sdílení, vytváření a přejímání znalostí, metod a postupů. Manažeři organizace by měli vytvářet podmínky pro umožnění a usnadnění tohoto učení, aby si zaměstnanci nenechávali své nápady pro sebe a přemýšleli, jak práci udělat lépe a efektivněji. Díky procesu vzájemného učení a sdílení názorů mezi zaměstnanci, dochází k celkovému rozvoji jejich kvalifikace a ke zlepšování jejich výkonu. V organizacích jsou vytvářeny příznivé podmínky pro toto učení prostřednictvím kodexů chování, organizační kultury a nabízení různých forem odměn.

Koncepce učící se organizace se vztahuje k organizaci, kde je vytvářeno klima, jehož cílem je povzbuzovat zaměstnance k vzdělávání a rozvoji. Strategie vzdělávání a rozvoje je v této organizaci hlavní záležitostí politiky organizace a soustavným učním je uskutečňován nepřetržitý proces přeměn organizace. Je to organizace, kde je neustále hledáno poučení a zdroj zlepšování ve všem, co se uvnitř ní děje, z každé činnosti, zkušenosti a probíhajících procesů. Učící se organizace je plánovitý proces, kterým je vyžadována stálá aktivita a pozornost vedení organizace a soustavná oboustranná komunikace se zaměstnanci. [10]

## **2.4 Strategie vzdělávání a rozvoje**

Základem je stanovit koho, čemu, v jakém čase a v jaké kvalitě naučit a odvodit vhodné metody a formy, jak vzdělávání realizovat. Komplexnější pohled je představován plánem osobního rozvoje nebo kariérním plánem, konkretizovaným na podmínky daného týmu nebo zaměstnance.

Strategie vzdělávání a rozvoje je vytvořena na dobu tří až pěti let a je závislá na personální a business strategii. Strategie vzdělávání a rozvoje je odlišná pro „organizaci na jedno použití“ a pro „revitalizující organizaci“. V organizacích na jedno použití obvykle není vývoj, a proto jsou orientovány na práci se zaměstnanci, které není třeba dále vzdělávat a rozvíjet. Manažeři těchto organizací většinou investují do vstupního zaškolení a případné

udržení kvalifikace, jsou orientovány na nízké náklady a expanzi. Ušetřené náklady za vzdělávání a rozvoj mohou použít na získávání hotových zaměstnanců.

Naproti tomu revitalizující organizace je nucena podstatně pružněji reagovat na vnější podmínky. Strategie vzdělávání a rozvoje je propracovaná a struktura zabezpečující realizaci strategie je složitá.

Strategie vzdělávání a rozvoje revitalizující organizace je koncipována podle tří os:

- Osa Strategie rozvoje organizace a jednotlivce,
- osa Strategie diferenciaci a integraci,
- osa Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování.

### **Strategie rozvoje organizace a jednotlivce**

Pomocí této strategie je zvyšována výkonnost celé organizace. Je potřeba se věnovat jak rozvoji organizace tak jedince, obvykle je však kladen větší důraz na jedno nebo druhé.

### **Strategie diferenciaci a integraci**

Tato strategie je důležitá pro efektivní řízení výkonnosti. Pomocí diferenciaci je dosahováno vysoké výkonnosti, zatímco integraci je zaměřena na vytváření prostoru společného sdílení, budování znalostí a dovedností a budování pocitu závazku.

### **Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování**

Použitím této strategie je možné dosáhnout změny pomocí učení. Pokud je potřeba uskutečnit velkou změnu v krátkém čase je uplatněna strategie velkého skoku. Strategie plynulého zlepšování je používána nepřetržitě a záměrně pro přirozený vývoj organizace. [7]

Zdroje strategie potřebné pro její tvorbu jsou hmotné, finanční a lidské a můžeme za ně považovat:

- „Firemní kulturu a organizační strukturu, s tím související chování lidí, týmovou práci atd.,
- lidské zdroje – jejich plánování, získávání a výběr, rozvoj, odměňování, motivaci atd.,
- finanční zdroje – ve smyslu řízení nákladů s cílem jejich minimalizace, řízení výkonů s cílem jejich maximalizace; patří sem zdroje, které jsou nutné pro zajištění vstupů (operační a taktické zdroje), a zdroje, které jsou nutné pro zajištění dlouhodobých cílů (strategické zdroje),
- hmotné zdroje,

- efektivní marketing ve smyslu definovat cílové trhy, stanovit prvky konkurenční výhody, stanovit způsoby jejich prezentace,
- podporující klíčové faktory úspěchu mohou pomoci odpovědět na otázku, čím se dostaneme k cíli, představují konkurenční výhodu – což je jeden z cílů strategie.“  
[3, str. 63]

## 2.5 Cyklus vzdělávání a rozvoje

Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který je orientován na cíle podnikové strategie vzdělávání, organizační a institucionální předpoklady vzdělávání a vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky. Základním úkolem systému podnikového vzdělávání, je umožnit zaměstnancům organizace rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na určitém pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje zaměstnanců, jako je jejich potenciál a osobnost.

Podnikové vzdělávání může být realizováno prostřednictvím interních odborníků nebo vlastního vzdělávacího centra, případně externí instituce. Efektivně realizovaný proces vzdělávání je dlouhodobou záležitostí organizace a je tvořen čtyřmi fázemi.

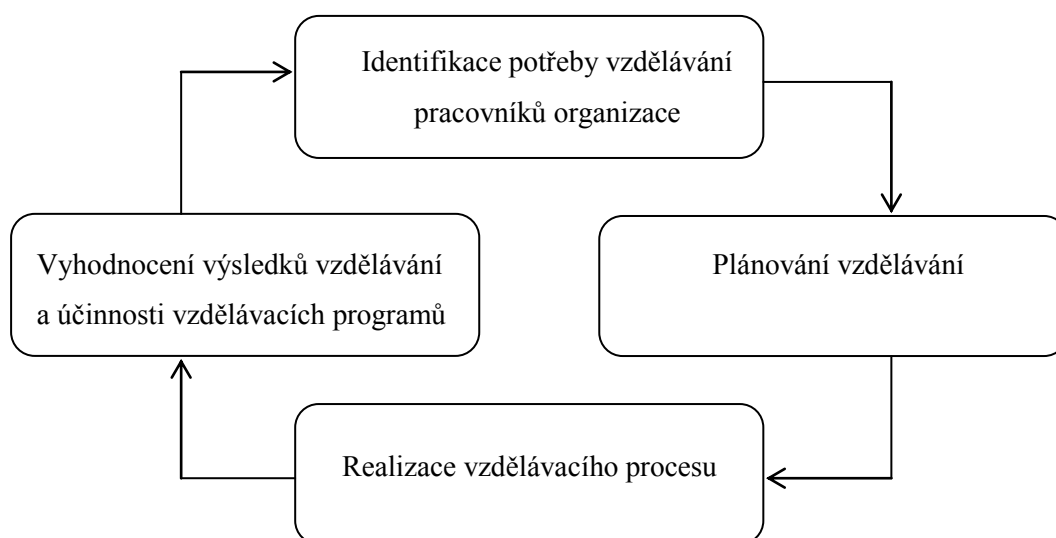
Jsou to tyto fáze:

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

Investice organizací do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců jsou nástrojem přitažení a stabilizace lidského kapitálu, a rovněž jsou nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic. [13]



**Obr. 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců**



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9, s. 289.

### **2.5.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání**

Analýza potřeb vzdělávání je zaměřena na organizaci jako celek, tedy na podnikové potřeby, dále na skupinové potřeby, zaměřené na útvary, týmy a funkce a na individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců. Tyto oblasti jsou vzájemně propojeny. [1]

Při provádění identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb podniku jsou shromažďovány informace o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace, a jsou porovnávány zjištěné údaje s požadovanou úrovní.

Pomocí výsledků analýzy jsou zjištěny mezery ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, se zaměřením na ty, které je možno odstranit vzděláváním. Poté je navržen vhodný vzdělávací program.

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v organizaci je zvýšení výkonnosti jednotlivce, oddělení i celé organizace. Výkon je posouzen pomocí porovnávací úrovně – standardu, existují-li vzdělávací a výkonnostní standardy. Vzdělávací standard je popsán jako schopnost, kterou zaměstnanec získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Pomocí výkonnostního standardu jsou poskytovány informace o tom, co zaměstnanec dokáže vykonat za normálních (standardních) pracovních podmínek. [13]

Informace pro analýzu potřeb jsou získávány pomocí plánu rozvoje organizace, hodnocení chování a pracovního výkonu zaměstnanců, rozhovorů se zaměstnanci o potřebách zvyšování jejich kvalifikace, výsledků z analýzy a popisů práce a sebehodnocení. [2]

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází z procesu zjišťování těchto potřeb ve třech úrovních analýzy, kterými jsou **jednotlivec, tým a organizace**.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá v těchto krocích:

1. Organizační analýza,
2. analýza práce,
3. analýza osob.

V **organizační analýze** jsou analyzovány údaje o cílech a plánech organizace, o její struktuře, výrobním programu, o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, údaje o produktivitě, plány zavádění nové technologie aj.

Základem pro **analýzu práce** jsou činnosti, úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti (kompetence) zaměstnanců na daných pracovních pozicích. Zdrojem informací pro tuto analýzu jsou popisy pracovních míst včetně jejich specifikace, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, konzultace s manažery apod. Na základě porovnání požadavků pracovní pozice se skutečnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců mohou být určeny potřeby vzdělávání a rozvoje.

**Analýza osob** je zaměřena na individuální charakteristiky zaměstnanců organizace a na výkon jejich práce. Údaje jsou získány ze záznamů o hodnocení zaměstnance, ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci, o absolvovaných vzdělávacích aktivitách nebo z výsledků různých testů, rozhovorů či průzkumů.

K identifikaci vzdělávacích potřeb může být použita řada metod. Pro různé situace v organizaci je vhodné použít různé metody nebo kombinaci těchto metod.

Pro zjištění **celoorganizačních údajů** k identifikaci vzdělávacích potřeb jsou použity metody jako např. analýza strategických cílů a plánů, analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků, benchmarking, brainstorming, výstupní rozhovory, dotazníky, audity, práce s dokumenty apod.

Pro zjištění **údajů o pracovních místech** k identifikaci vzdělávacích potřeb jsou použity metody jako analýza pracovního místa, snímek dne, brainstorming, dotazník, personální audit, práce s dokumenty, porady a diskuse, řízení podle cílů apod.

Pro objevení **údajů o zaměstnancích** k identifikaci vzdělávacích potřeb jsou nejčastěji použity metody hodnocení zaměstnanců, assessment a development centrum, testy a zkoušky, dotazníky a průzkumy, pozorování, analýza chování a manuální zručnosti, sebehodnocení, simulace, technika kritických událostí a další. [4]

Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je sestavení seznamu vzdělávacích potřeb a návrh vzdělávacího programu, kde je určeno kdo, proč a jaké potřebuje vzdělávání.

### **2.5.2 Plánování vzdělávání**

Na pochopení potřeb vzdělávání je založena další část, kterou je plánování vzdělávání zaměstnanců. Proces tvorby plánu je složen ze tří fází:

1. Přípravné fáze,
2. realizační fáze,
3. fáze zdokonalování.

V přípravné fázi jsou zahrnuty specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Stanovené cíle jsou používány jako měřítko a milníky dosažených výsledků. Jednotlivé cíle jsou rozděleny z hlediska specifikace požadovaného výsledku chování, standardů, kterých je potřeba dosáhnout a podmínek projektu.

V realizační fázi je určen způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Jsou stanoveny techniky vzdělávání a rozvoje, při kterých je brán ohled na intelektuální schopnosti, motivaci a počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců a potřeby vzájemné spolupráce lektora a účastníka.

Ve fázi zdokonalování jsou průběžně hodnoceny jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Je zaměřena na hledání možností zlepšení celého procesu vzdělávání, hodnocení přínosů, prověřování informovanosti zúčastněných jedinců o akci a zjišťování úrovně organizačního zajištění, jako je např. ubytování, stravování, doprava, ekonomická nákladovost a vhodnost vybraných lektorů. [13]

Každý dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na soubor otázek označovaných jako „8W“.

1. Co je cílem a obsahem vzdělávacího programu? (*WHAT CONTENT?*)
2. Kdo bude vzděláván? (*WHO TO?*)
3. Jaké metody a techniky bude nejvhodnější použít? (*WHICH WAY?*)

4. Kým bude vzdělávání zabezpečeno a řízeno? (*WHO DELIVERS?*)
5. Jaký je časový plán vzdělávání? (*WHEN AND HOW LONG?*)
6. Kde se vzdělávání bude konat? (*WHERE?*)
7. Jaký bude rozpočet vzdělávání? (*WHAT PRICE?*)
8. Jakým způsobem bude hodnocena účinnost vzdělávání? (*WAS IT EFFECTIVE?*)

První dvě otázky kdo a v čem bude vzděláván, jsou zaměřeny na jedince, u nichž byla zjištěna individuální potřeba vzdělávání a na skupiny zaměstnanců, u nichž byla zjištěna kolektivní potřeba vzdělávání. O tom, kdo podstoupí vzdělávání je rozhodnuto zaměstnanci personálního oddělení a liniiovými manažery. Vzdělávání je povinné, vyplývající ze zákona, vyžadováno technickým a technologickým vývojem nebo podnikatelským záměrem zaměstnavatele. Dále je vzdělávání zaměřeno na osobní rozvoj jednotlivců a je součástí plánů kariéry nebo představuje určitou nabídku rozvojových aktivit pro zaměstnance, kteří mají o další vzdělávání a rozvoj zájem.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání zaměstnanců je výběr metod vzdělávání. Při výběru správné metody je důležité, aby bylo rozhodnuto, kdo a jak zabezpečí vzdělávání, kdo ponese odpovědnost za řízení vzdělávání, kdy a kde bude vzdělávání probíhat.

Časový harmonogram obsahuje sestavený plán vzdělávacích aktivit a to jejich délku, režim a koordinaci jednotlivých aktivit s pracovními procesy.

Rozpočet na vzdělávání je plánován zpravidla na jeden rok nebo kratší časový horizont a skládá se ze tří částí. Fixní částí jsou financovány dlouhodobé vzdělávací programy, variabilní částí jsou financovány operativní vzdělávací programy v rámci časového plánu vzdělávacího programu a rezervní částí je zaručeno úplné nebo částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

V plánu vzdělávání musí být navržena také metoda vyhodnocení vzdělávacího programu a stanovena kritéria pro posouzení účinnosti vzdělávacího programu. [6]

## **Metody vzdělávání**

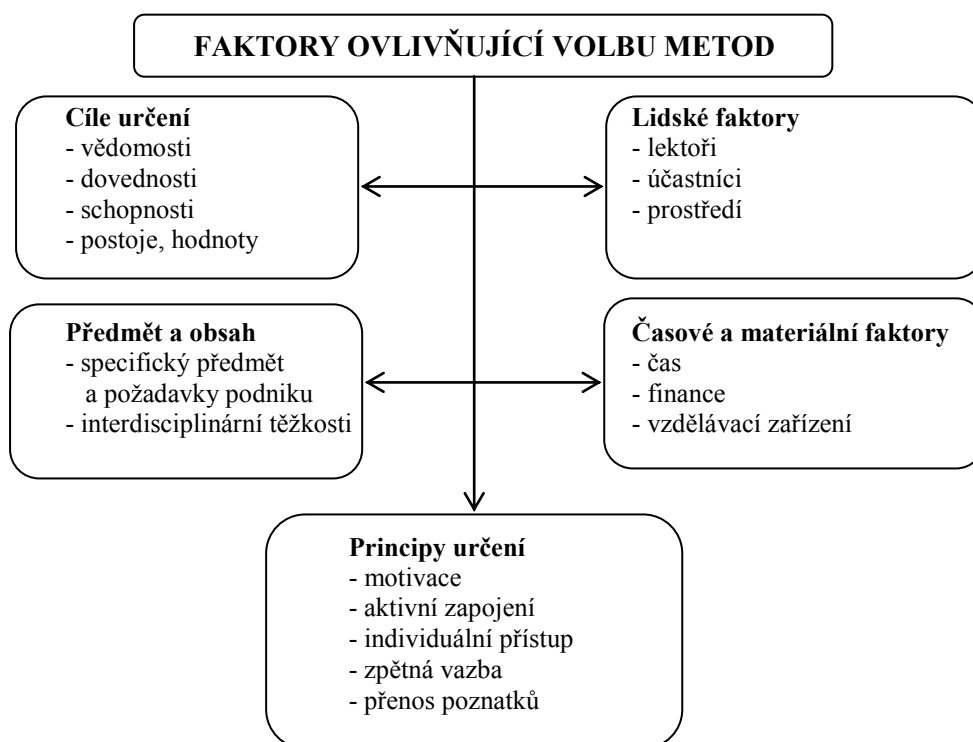
Jaká metoda nebo metody vzdělávání budou vybrány, záleží na stanovených cílech vzdělávání, konkrétní individuální potřebě a stylu vzdělávání jednotlivce. Použití jen jedné metody není pokládáno za dostačující. Kombinací různých metod je dosaženo nejlepších výsledků a může být více upoután zájem vzdělávajících jedinců. Vzdělávání je aktivní proces

a je vyžadován čas k osvojení si, vyzkoušení a akceptování nových poznatků. Efektivní vzdělávání je závislé na sebedůvěře, motivaci a schopnosti zaměstnanců. [1]

Při výběru a vhodném použití metod vzdělávání jsou rozhodující individuální potřeby a požadavky podniku, ale také zohlednění současných celosvětových trendů technického a ekonomického vývoje. Při výběru vhodných metod jsou zohledňovány faktory, jako je počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice, programové cíle, priority a druh podnikání organizace. [13]

Při vzdělávání zaměstnanců jsou používány buď metody vzdělávání na pracovišti, tedy při výkonu práce nebo metody vzdělávání mimo pracoviště, popř. tzv. distanční metody vzdělávání.

**Obr. 2.3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod**



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 112.

## Metody vzdělávání na pracovišti

Tyto metody jsou používány při vzdělávání nově přijatých zaměstnanců i pro doškolování současných zaměstnanců. Mezi tyto metody patří:

**Instruktaž při výkonu práce.** Tato metoda je nejjednodušším způsobem rychlého zácvičení nového nebo méně zkušeného zaměstnance a spočívá v předvedení pracovního

postupu přímým nadřízeným nebo zkušenějším zaměstnancem. Zacvičovaný zaměstnanec si tak osvojí pozorováním a napodobením stanovený pracovní postup. Instruktaž je používána při jednodušších nebo dílčích pracovních postupech.

**Koučování** je soustavné dlouhodobé podněcování a směřování zaměstnance k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě zaměstnance ze strany nadřízeného nebo školitele. Školenému zaměstnanci jsou sdělovány informace a připomínky o hodnocení práce. Metoda koučování je úzkou oboustrannou spoluprací vzdělávaného a školitele, který periodicky kontroluje výkon vzdělávaného.

**Counselling** je metoda, při které vzdělávaný a školitel vzájemně konzultují o problémech práce i procesu vzdělávání. Vzdělávaný zaměstnanec projevuje svou aktivitu a iniciativu ve vlastních návrzích řešených problémů a mezi ním a školitelem se uskutečňuje vzájemná zpětná vazba, poskytující návrhy pro obohacování stylu vedení zaměstnanců. Counselling je časově náročnější metodou.

**Asistování.** Jde o často používanou metodu, při které je vzdělávaný zaměstnanec přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci, učí se od něj pracovním postupům a pomáhá mu při plnění úkolů. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až získá potřebné znalosti a dovednosti a může tak vykonávat práci zcela samostatně. Asistování se nejčastěji používá při vzdělávání pro manuální zaměstnání, při vzdělávání řídicích zaměstnanců a specialistů a tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Výhodou metody je orientace na praktickou stránku vzdělávání.

**Pověření úkolem.** Vzdělávaný je pověřen svým vzdělávajícím splnit určitý úkol. Plnění úkolu je sledováno, usměrňováno a hodnoceno. Metoda je používána při formování pracovních schopností řídicích samostatnou práci. Cílem metody je naučit vzdělávaného samostatnému a tvůrčímu rozhodování a řešení úkolů. Vzdělávaný využije své schopnosti ke splnění úkolu, rozšíří si pole působnosti a je motivován k rozvoji. [9]

**Rotace práce** je metoda vzdělávání řídicích a univerzálnějších zaměstnanců. Vzdělávaný zaměstnanec je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace, na různých pracovních místech, pracovištích či úsecích. Cílem je vzájemná zastupitelnost zaměstnanců při plnění pracovních úkolů. Vzdělávaný zaměstnanec získává komplexní pohled na organizaci a jednotlivé procesy v ní probíhající, širší okruh znalostí a dovedností a je více flexibilní. Nevýhodou je organizační náročnost a riziko pracovního neúspěchu při častém střídání pracovních funkcí. Rotace práce může být horizontální nebo vertikální. Horizontální rotace práce je střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení a vertikální je přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení.

**Pracovní porady** jsou neformální metodou formování pracovních schopností a znalostí zaměstnanců, při které jsou zaměstnancům vysvětleny problémy týkající se jejich práce, pracoviště a celé organizace. Zaměstnanci si vzájemně prezentují názory a vyměňují zkušenosti. Pomocí pracovních porad je zvyšována informovanost zaměstnanců, jejich pocit sounáležitosti s organizací i s kolegy a zaměstnanci jsou také motivováni k projevení aktivity a iniciativy.

Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce je levné a zpravidla individuální, proto může být přizpůsobeno vzdělávanému zaměstnanci. Vzdělávaný si práci osvojí praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, učí se v konkrétních podmínkách organizace pracovat s konkrétní technikou a pracovními postupy.

Vzdělávání na pracovišti má ale i svá negativa. V organizaci nejsou vždy vhodné školitelé a dobré podmínky pro nerušené vzdělávání. Pokud jsou zaměstnanci pracovní vytížení, je těžké najít školitele, který by věnoval čas vzdělávanému a přidával si další práci. [9]

### **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Tyto metody jsou realizovány v organizaci nebo mimo ni při zapracování nových i při doškolení nebo rozvoji současných zaměstnanců. Vzdělávací a rozvojové kurzy jsou uskutečňovány na školách, ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících techniku atd. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou používány k hromadnému vzdělávání. Tradičnější z těchto metod jsou používány při rozvoji znalostí a sociálních vlastností, modernější metody na rozvoj znalostí a dovedností. [12]

Mezi metody používané mimo pracoviště patří:

**Přednáška**, na níž jsou účastníkům prezentovány faktické informace a teoretické znalosti. Výhodou je rychlý přenos informací od prezentujícího k účastníkům, který je nenáročný na podmínky týkající se vybavení. Nevýhoda spočívá v jednostranném toku informací pasivně přijímaného účastníky přednášky.

**Přednáška spojená s diskuzí** (skupinovou diskuzí) nebo také seminář, je stejnou metodou jako předchozí, ale doplněnou o diskuzi. Během diskuze jsou účastníci stimulováni k aktivitě a předkládají nápady a návrhy k řešení problémů. Pro uskutečnění semináře je vyžadována důkladnější organizační příprava a moderátor.

**Demonstrování** (praktické, názorné vyučování) je metoda zprostředkování znalostí a dovedností účastníkům názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů,

trenažerů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních znalostí a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení. Tato metoda je zaměřena více na dovednosti a kladе důraz na praktické využití znalostí. Účastníci jsou vzděláváni v bezpečném prostředí bez rizik způsobení vážnějších škod, ale podmínky ve vzdělávacím zařízení se liší od těch na pracovišti v organizaci.

**Případová studie** je skutečné nebo vymyšlené vykreslení organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Tato metoda je používána při vzdělávání manažerů nebo vedoucích zaměstnanců, kteří mají za úkol diagnostikovat danou situaci a navrhnout řešení problému. Výhodou případových studií je rozvíjení analytického myšlení účastníků a návrh řešení problému. Nevýhodou jsou požadavky na přípravu i na školitele (moderátora).

**Workshop** je typ případové studie, kdy jsou praktické problémy řešeny v týmu a více komplexněji. Je vhodnou metodou výchovy k týmové práci a interdisciplinárnímu přístupu např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

**Brainstorming** je také formou případových studií řešených ve skupině. V tomto případě je každý člen skupiny vyzván, aby přišel s vlastním způsobem řešení určitého problému. Návrhy všech členů skupiny jsou postupně shromažďovány a následně je uskutečněna diskuze, při níž se hledá jeden optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů. Touto metodou je podporováno kreativní myšlení. Jsou nalézány nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů.

**Simulace** určité situace je zaměřena více na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci obdrží scénář a jsou pověřeni předstírat určitou situaci, která může v organizaci nastat a musí ji vyřešit. V průběhu vzdělávání se postupuje od řešení jednodušších problémů ke složitějším. Metoda je zaměřena na formování schopností vyjednávat a rozhodovat se. Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků školitelem a náročná příprava. [10]

**Hraní rolí (manažerské hry)** je metoda zaměřená na rozvoj praktických schopností účastníků vyžadující hravost, fantazii, samostatnost a aktivitu. Účastníci hrají role v konkrétní situaci, ve které poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností u vedoucích zaměstnanců. Účastníci jsou učeni samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce. Při manažerských hrách jsou kladeny mimořádné požadavky na organizační přípravu a školitele.

**Assesment/Development centre** je diagnosticko-výcvikový program vzdělávání a výběru zaměstnanců. Je to velmi účinná a moderní metoda, kdy účastník plní různé úkoly a řeší problémy, se kterými se setkává každý den při práci. Účastníci si komplexním způsobem



osvojují manažerské dovednosti a znalosti. Je sledováno a monitorováno jak účastník zvládne řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem, zvládat více práce, stres apod. Metoda je velmi náročná na přípravu a vybavení.

**Outdoor training/learning** nebo také škola hrou je metoda, kdy je úkolem vzdělávaných manažerů naučit se manažerským dovednostem prostřednictvím her a akcí. Vzdělávání je zpravidla uskutečňováno v upravené učebně, v přírodě nebo v tělocvičně. Vzdělávání manažerů se učí hledat optimální řešení určitého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, komunikovat se spolupracovníky, spolupracovat v týmu, orientovat se aj. Zadaný úkol má podobu hry či pohybové aktivity a je řešen kolektivně v daném čase. Skupina je vedena vybraným nebo dobrovolným jedincem. Po splnění úkolu jsou diskutovány použité manažerské dovednosti a vysvětlen přínos vyřešeného úkolu pro účastníky. Jde o velmi efektivní metodu zdokonalování pracovních schopností manažerů, která zábavnou formou učí manažerským dovednostem a jejich aplikaci při běžné pracovní činnosti. Manažerů se propojením hry a sportu učí tyto dovednosti zdokonalovat, uplatňovat, uvědomovat si je a rozpoznávat je. Metoda je však velmi náročná na přípravu a případné předsudky, nechuť a neochota manažerů mohou být problémem při hraní her a pohybových aktivitách.

**Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** je stále častěji používaná metoda vzdělávání na pracovišti i mimo něj, kdy je pomocí počítače umožněno simulovat pracovní situaci daného problému a usnadněno učení pomocí schémat, grafů či obrázků poskytujících velké množství informací. Vzdělávaným osobám jsou nabídnuty různé testy a cvičení, umožňující průběžné hodnocení procesu osvojování si znalostí a dovedností. Vzdělávaným je k dispozici mnoho vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. E-learning je používán ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání. Tato interaktivní metoda vzdělávání umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu a vzdělávání zábavnou a názornou formou. Tempo vzdělávání je přizpůsobeno individuálním potřebám a schopnostem vzdělávaného. Metoda je časově efektivní, ke vzdělávání je možno využívat pracovní dobu, v případě nedostatku času i mimo pracovní dobu. [10]

Vzdělávání mimo pracoviště, zejména mimo podnik přináší do organizace nové poznatky, myšlenky a přístupy. Kurzy bývají většinou vedeny zkušenými školiteli. Účastníci vzdělávání získají nejnovější informace, znalosti a dovednosti a seznámí se s nejmodernějšími stroji a zařízeními. Vzdělávání je však poměrně drahé oproti vzdělávání na pracovišti a je zaměřeno na teoretické poznatky, které není vždy možno uplatnit v každé organizaci. Obsah kurzů většinou nevyhovuje zcela všem potřebám organizace. Může také nastat problém s uvolňováním zaměstnanců, kteří by chyběli na pracovišti. [9]

### 2.5.3 Realizace vzdělávání

V této fázi vzdělávacího cyklu je nutné provést řadu činností před zahájením školení. Je dobré sestavit kontrolní seznam činností, které jsou důležité pro organizační zajištění vzdělávacích akcí. Jsou to činnosti jako např. rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, výběr školitelů, vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv, zajištění místa, zařízení studijních materiálů a pomůcek, zajištění dopravy a ubytování, včasné informování vzdělávaných o školení, příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých účastníků na vzdělávacích programech a školeních.

Během průběhu vzdělávacích akcí jsou jednotlivé kurzy monitorovány, aby bylo dohlédnuto na plnění plánu, časového harmonogramu a schváleného rozpočtu. Po skončení kurzu by měla být vypracována hodnotící zpráva o aktuálním přehledu, stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků. [6]

Na základě stanovených potřeb vzdělávání jsou určeny cíle programové a cíle kurzu. Stanovenými cíli je určeno, co budou účastníci schopni po jeho absolvování zvládat. Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu, jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání. Cíle kurzu jsou zároveň cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat další dílčí cíle. Aby byly cíle splněny a bylo dosaženo požadovaného efektu pro zaměstnance i organizaci, měli by být vzdělávaní seznámeni s cíli kurzu předem, což jejich motivaci zvyšuje. Cíle by měly být v souladu se strategií a cíli organizace, být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené. Takové cíle jsou ve fázi vyhodnocení vzdělávání správným měřítkem úspěšnosti.

Program vzdělávací akce tvoří: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky. Účastníkům by mělo být umožněno vyjádřit se k jednotlivým částem programu, k očekávání přínosů kurzu. Program je tímto možno doplnit o témata požadovaná účastníky v souladu s cíli kurzu, tím se zvyšuje atraktivnost kurzu a motivace účastníků. Školitelé by měli vytvořit dostatečnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností zaměřených na zopakování probraných témat a ujasnění případných pochybností.

Motivace účastníků ke vzdělávání je velmi důležitá. Efektivita vzdělávání je ovlivněna motivací účastníků k učení a zvyšování vlastního potenciálu, tedy k zdokonalení znalostí, schopností a dovedností. Účastníci by měli pochopit prospěšnost a přínos vzdělávání, teprve potom jsou motivováni a stimulováni k tvořivosti, podnikavosti a ztotožnění se s organizací. Pro úspěšnou organizaci je důležité mít efektivní motivační program, který vychází z hledisek jako je strategie podniku, cíle organizačního systému vzdělávání, zohledňuje potřeby a

možnosti zaměstnanců, specifika organizace a regionu a reaguje na celospolečenskou situaci v zemi. Faktory ovlivňující zaměstnance k vzdělávání jsou znázorněny v Tab. 2.1. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, a proto je důležité zvolit ke každému individuální přístup.

**Tab. 2.1 Příklad motivačních faktorů vzdělávání**

<b>Motivační faktory vzdělávání</b>
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8. s. 104*

Schopnost manažerů motivovat zaměstnance je jedna z velmi důležitých kompetencí. Projevuje se schopností chápat druhé, řídit interakce mezi zaměstnanci a dokázat je orientovat na rozvoj vlastních vědomostí a dovedností. [13]

## 2.5.4 Vyhodnocení vzdělávání

Aby byla posouzena účinnost při dosahování výsledků stanovených plánováním, je důležité vyhodnocovat vzdělávání, což je součást potřebná pro další zlepšení a změny ve vzdělávání.

Ve fázi plánování jsou stanovena kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání a určeno, jaké informace hodnocení je potřeba získat a analyzovat. Porovnáváním cílů s výsledky je zjišťováno, zda mělo vzdělávání smysl a do jaké míry splnilo svůj účel. [1]

Hodnocením efektivity vzdělávání a rozvoje jsou měřeny celkové náklady a přínosy vzdělávacích akcí. Je velmi obtížné stanovit, jak byla vzdělávací akce efektivní a jak se to projevilo v pracovních výsledcích. Různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání jsou vyhodnocovány pomocí **Kirkpatrickova/Phillipsova modelu hodnocení**.

### 1. Úroveň reakce

Na této úrovni je zkoumána reakce účastníků na vzdělávání a jejich spokojenost se vzdělávacím programem, lektorem a obsahem. Je zjišťováno, co účastníkům vzdělávacího

programu vyhovovalo a nevyhovovalo. K nejčastěji používaným metodám hodnocení patří dotazníky spokojenosti a cílově zaměřené diskusní skupiny. Hodnocení spokojenosti se vzdělávacím kurzem je vhodné provádět s časovým odstupem, kdy už účastníci nejsou pod vlivem různých haló efektů. Vhodná doba pro hodnocení je do tří až sedmi dnů po ukončení vzdělávacího kurzu. Účastníci hodnotí užitečnost kurzu, odbornou úroveň lektora a jeho didaktickou kvalitu, dynamiku vzdělávací aktivity, kvalitu výukových materiálů, prostředí kurzu a jeho organizační zajištění.

## **2. Úroveň učení**

Na této úrovni jsou získávány informace o tom, do jaké míry jsou splněny cíle vzdělávání. Je zjišťováno, co se účastníci naučili, jaké znalosti, dovednosti a nové poznatky získali, jak se změnili jejich postoje v žádoucím směru apod. Informace jsou získávány prostřednictvím testů, které účastníci vyplnili před a po absolvování programu (*pretest-retest*), dotazníky, strukturovanými rozhovory, případovými studiemi a projekty.

## **3. Úroveň chování**

Na této úrovni je hodnoceno, jak se změnilo chování účastníků po návratu do práce, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností. Je zjišťováno nakolik účastníci vzdělávání aplikují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Jsou sledovány dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce v jeho práci. Mezi vhodné metody k měření dopadů na výkonnost zaměstnance patří metoda 360° zpětné vazby, assessment/development centre, strukturované rozhovory, pozorování při práci a metoda behaviorálního hodnotícího rozhovoru. Účastníci jsou hodnoceni před vzděláváním, pak je jim poskytnut čas, aby byli schopni své pracovní chování změnit, a poté jsou hodnoceni znovu.

## **4. Úroveň výsledků**

Tato úroveň poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vlivu vzdělávání na výkonnost organizace z hlediska vynaložených nákladů. Cílem je zjistit, jak programy vzdělávání a rozvoje přispěly ke zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozímu stavu – určení přidané hodnoty programů vzdělávání a rozvoje. [4]

Hodnocení je uskutečněno před vzděláváním a po něm, a určuje míru dosažení základních cílů vzdělávání a rozvoje v určitých oblastech. Tyto oblasti jsou např. zvýšení produkce či prodeje, snížení nákladů, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů, zvýšení spokojenosti zákazníků apod. Výsledky jsou snadněji hodnoceny, lze – li je kvantifikovat. Je však těžké prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů. [1]

## 5. Úroveň návratnosti investic

Zda se vzdělávací programy organizací vyplatily je zjištěno pomocí hodnocení návratnosti investic. V této metodě vyhodnocování je používán vzorec ROI, kterým jsou porovnávány finanční přínosy s vynaloženými náklady na vzdělávání. Použitím této metody není zohledňováno rozložení zisku v čase. [4, 3]

$$ROI = \frac{p-n}{n} \times 100$$

## 2.6 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje

K posouzení efektivnosti vzdělávacích aktivit je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů (*Cost-Benefit Analysis*). Pomocí této metody jsou srovnávány náklady a přínosy související se vzděláváním a rozvojem ve čtyřech krocích.

### 1. Určení nákladů na vzdělávání a rozvoj

Mezi tyto náklady patří přímé osobní náklady na účastníky a lektory, náklady na materiály, pomůcky, náklady na ubytování, pronájem prostor a potřebné techniky, náklady na externí lektory, na vývoj učebních aktivit, náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb, režijní a administrativní náklady apod. Náklady je možné také sledovat podle jejich druhů (provozní, mzdové, služby apod.), podle typů vzdělávacích aktivit, podle jednotlivých fází cyklu vzdělávání, podle oddělení nebo útvarů (personální, finanční, výrobní apod.), podle pracovních pozic (operátoři, mechanici, účetní apod.) a podle hierarchického zařazení zaměstnance (vrcholový management, liniový management apod.). Samostatným druhem nákladů jsou rovněž náklady na vzdělávání zaměstnanců v adaptační době.

### 2. Odhad potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje

Stanovení přínosů vzdělávacích a rozvojových akcí je velmi těžké. Většinou se určují jako co nejlepší možný odhad. K posouzení přínosů vzdělávání a rozvoje jsou zkoumány změny ukazatelů, jako jsou zvýšení produktivity a rentability, snížení výskytu chyb, nižší úrazovost, snížení fluktuace, pokles absence, schopnost využívat nová zařízení, zvýšení kvality produktů a služeb, snížení počtu stížností, zkrácení doby zavádění nových technologií a procesů apod. [4]

### 3. Výpočet potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje

Přínosy nelze vyjádřit jen ve finančních částkách, ale i v kvalitativním užitku, který je velmi obtížné peněžitě vyjádřit. Kvalitativním užitekem důležitým pro úspěch organizace může být např. zlepšení pracovní morálky zaměstnanců, zlepšení komunikace, změna postojů, zvýšení motivace a loajality zaměstnanců, zlepšení týmové práce a identifikace talentů.

Přínosy se mohou objevit už v průběhu realizace vzdělávání, po ukončení vzdělávacích aktivit nebo s delším časovým odstupem.

#### **4. Porovnání nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje**

Spočívá v porovnání nákladů vynaložených na vzdělávací a rozvojové aktivity a přínosů, které organizace z této investice má. [4]

## **2.7 Role ve vzdělávání a rozvoji**

Zaměstnancům je potřeba ze strany vedoucích zaměstnanců a organizace poskytovat pomoc a podporu ve vzdělávání, což je personální činnost, pro kterou je typická úzká spolupráce mezi liniovými manažery a personálním útvarem.

Úkolem liniových manažerů je soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu, rozvoje a pracovního chování podřízených, což jim pomáhá v plánování a identifikování potřeby vzdělávání. Na manažerech leží rozhodnutí o tom kdo, kde a v jaké oblasti bude vzděláván, a jaké metody budou při jeho vzdělávání použity. Při realizaci vzdělávání jsou manažeři zodpovědní za průběh a obsah vzdělávání. Ve fázi vyhodnocování vzdělávání a efektivnosti vzdělávacího programu poskytují důležité informace pro vyhodnocení výsledků.

Úkolem personálního útvaru organizace je formulování a navrhování politiky a strategie vzdělávání zaměstnanců a vytváření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. Dalšími činnostmi personálního útvaru je zabezpečení organizační a odborné stránky systematického vzdělávání, podněcování procesu zkoumání potřeby vzdělávání, analýza potřeby vzdělávání, návrh programu a rozpočtu vzdělávání a plnění jiných úkolů souvisejících s plánováním vzdělávání (např. volba metod vzdělávání), zajištění vzdělávání mimo pracoviště, kontrola průběhu procesu vzdělávání, organizace a vedení vyhodnocování výsledků vzdělávání a efektivnosti vzdělávacího programu. [10]

## **2.8 Plánování osobního rozvoje**

Rozvoj je vývojový proces umožňující zlepšení současných znalostí, schopností, dovedností, hodnot nebo chování. Plánování osobního rozvoje obsahuje návrhy jednotlivce ve prospěch jeho vzdělávání a rozvoje. Jednotlivci jsou zodpovědní za formulování a realizaci plánu, ale současně je jim poskytnuta podpora ze strany organizace a manažerů.

Fáze plánování osobního rozvoje:

- Zhodnocení současného stavu a potřeby rozvoje,
- stanovení cílů osobního rozvoje,
- příprava plánů činností (akcí, kroků),

- realizace. [1]

Osobní rozvoj jedince je zaměřen na čtyři vzájemně propojené oblasti.

1. Rozvoj osobnosti (zvyšování zdravé sebedůvěry, motivace, zlepšování komunikačních a sociálních dovedností, rozvoj etického jednání a emoční inteligence).
2. Řízení vlastní kariéry (její plánování a přizpůsobování těmto plánům, tvůrčí řešení problémů, využívání informačních technologií).
3. Učení se, jak se správně učit a myslet (najít si vlastní účinný způsob učení přinášející uspokojení).
4. Získání nutných odborných poznatků (snaha o získání poznatků, dovedností, postojů, způsobů chování, důležitých pro co nejlepší pracovní výkon). [5]

### 3 Charakteristika organizace

Vazební věznice Olomouc (dále jen vazební věznice) je organizační jednotka Vězeňské služby ČR pro výkon vazby mužů, žen a mladistvých z regionu Olomouc, Přerov, Prostějov, Kroměříž, Svitavy, Šumperk a Zlín, s oddělením pro výkon trestu odnětí svobody mužů s dozorem.

Vězeňskou službou ČR je zajišťován provoz vězeňských zařízení, výkon vazby a výkon trestu odnětí svobody. Dále zajišťuje pořádek a bezpečnost v budovách a v místech činnosti soudů a ministerstev.

V České republice je 35 věznic, z toho 10 vazebních a 2 detenční ústavy. Z údajů zjištěných k 13. 11. 2013, je celkový počet vězněných osob 16 568, z toho 1 484 cizinců. Mapa s umístěním jednotlivých organizačních jednotek je uvedena v Příloze 1.

Celková ubytovací kapacita vazební věznice je 281 míst, z nichž 141 je určeno pro výkon vazby a 140 pro výkon trestu odnětí svobody. Pro výkon vazby je určeno 59 cel pro dvě, maximálně tři osoby. V roce 2009 byla ve vazební věznici zřízena volná vazba s mírným režimem pro 27 osob. Pro výkon trestu odnětí svobody je určeno 43 cel s kapacitou 3 až 6 lůžek. [14]

V České Republice existuje několik typů věznic:

- S dohledem (A),
- s dozorem (B),
- s ostrahou (C),
- se zvýšenou ostrahou (D),
- pro mladistvé.

Vazební věznice Olomouc je věznicí typu B – s dozorem, což znamená že:

- Odsouzené osoby se zde pohybují zpravidla organizovaně pod dohledem zaměstnanců,
- ředitel vazební věznice může povolit volný pohyb uvnitř vazební věznice,
- odsouzené osoby pracují na střežených a nestřežených pracovištích uvnitř vazební věznice a na pracovištích s volným pohybem mimo vazební věznici,
- jsou povoleny akce mimo vazební věznici, vždy však pod dohledem zaměstnance,
- návštěvy vězněných osob probíhají zpravidla pod dohledem zaměstnanců,
- jednou za měsíc lze povolit opuštění věznice až na 24 hodin.



### 3.1 Historie

Vazební věznice sídlí v historickém centru města Olomouc. V roce 1886 byla podle projektu vídeňského architekta Alexandra von Wielemannse zahájena výstavba Justičního paláce v Olomouci, který byl dokončen v roce 1902. Vazební věznice spolu s okresním soudem tvoří komplex novorenesančních budov Justičního paláce. Tato na svou dobu účelně řešená budova se stala sídlem všech soudních institucí, které v Olomouci působily. Nacházely se zde soudy, věznice, archivy a další justiční instituce. Za II. světové války zde existovalo státní zastupitelství, krajský a okresní soud, německý zemský soud a německá soudní věznice. Po roce 1948 došlo k výrazné změně v organizační struktuře i charakteru soudnictví, kdy byl dosavadní třístupňový systém nahrazen systémem dvojstupňovým. To znamenalo, že okresní soudy byly zřizovány v místech tehdejších regionálních územně-správních orgánů – okresních národních výborů a jejich působnost byla omezena na jejich obvod, zatímco krajské soudy byly zřizovány v sídlech krajských národních výborů a plnily funkci odvolací. Olomouc se stala po určitou dobu sídlem krajského soudu a nejvyšší soud sídlil v Praze. Další reorganizace územní správy se stala 1. července 1960, kdy byl zrušen Kraj Olomouc a v budovách justičního paláce v Olomouci tak znovu po dlouhou dobu měl sídlo pouze okresní soud a věznice. Krajské soudní a trestní instituce sídlily v krajském městě Ostrava. Tato situace trvala až do vzniku současných územně správních celků s tím, že Krajskému soudu v Ostravě – pobočka Olomouc, byly pro výkon svých funkcí vyčleněny určité prostory justičního paláce. Od roku 1902 tak slouží i přes řadu stavebních a organizačních změn stále svému původnímu účelu a od roku 1992, kdy vešel v platnost Zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráží ČR, došlo současně k přeměně někdejšího „Útvaru Sboru nápravné výchovy“ do podoby vazební věznice. [15]

### 3.2 Činnost

V rámci činností s obviněnými osobami ve výkonu vazby jsou pro ně uskutečňovány programy zacházení. Za tímto účelem byly aktivity těchto programů rozděleny do několika oblastí - preventivně výchovné, zájmové, vzdělávací a sportovní. V současné době je realizace těchto programů poskytována specialisty (sociální pracovníci, speciální pedagogové, psychologové, vychovatelé) v průměru pro 120 dospělých a 26 mladistvých obviněných osob. Hlavním úkolem těchto programů je především výchova k prevenci kriminality, proto jsou tyto programové aktivity nabízeny především mladistvým obviněným. Zaměstnanci vazební věznice se starají i o dokončení povinné školní docházky mladistvých, kteří dosud nemají ukončené základní vzdělání.

Činnost programů zacházení je uskutečňována během volného času vězňů osob, tzn. po práci. V rámci speciálních vzdělávacích aktivit je vězňům osobám nabízeno pedagogické, psychologické a sociálně právní poradenství, sociálně psychologické školení, pracovní terapie a duchovní péče. Vzdělávání odsouzených osob je realizováno prostřednictvím rozsáhlých a speciálně navržených vzdělávacích kurzů odborné přípravy, které mimo jiné zahrnují např. přírodní vědy, drogovou informovanost, protidrogovou výchovu a prevenci HIV/AIDS.

V roce 2004 byla ve vazební věznici zřízena bezdrogová zóna, aby se zabránilo kontaktu vězňů s omamnými a psychotropními látkami, a byl zajištěn bezdrogový režim po celou dobu výkonu vazby i trestu odnětí svobody.

Zvláštním aspektem ovlivňujícím způsob, jak jsou odsouzené osoby umístěny ve výkonu trestu odnětí svobody je skutečnost, zda jsou zařazeny do práce, nebo jsou k zařazení do práce připravovány. Vězněné osoby mohou být zaměstnány soukromými podnikatelskými subjekty nebo interně v rámci vazební věznice.

Zaměstnanci vazební věznice dlouhodobě spolupracují v oblasti péče o vězněné osoby se státními i nestátními organizacemi. Cílem této spolupráce je rozšířit pomoc lidem a zprostředkování preventivní, podpůrné a intervenční služby pro osoby nacházející se v nepříznivých životních situacích. Spektrum sociálních prací je velmi široké. Spolupráce je operativně vyvinuta s příslušnými jednotkami a útvary olomouckého Městského úřadu, Úřadem práce, probační a mediační službou ČR, Českým helsinským výborem (nevládní organizace pro lidská práva), poradním výborem pro národnosti a otázky občanství, nevládní organizací „Podané ruce“, Českým červeným křížem a organizací "Charita Olomouc".

V roce 2013 po vyhlášení amnestie prezidentem České republiky Václavem Klausem, bylo z vazební věznice propuštěno 81 vězňů z tehdejšího celkového počtu 246. [15]

### **3.3 Organizační struktura**

Vazební věznice je rozdělena do jednotlivých organizačních článků - oddělení. Za každé oddělení odpovídá jeden vedoucí. Zaměstnanci vazební věznice se dělí na občanské zaměstnance a příslušníky (strážné a dozorce). Pokud bude v textu uvedeno zaměstnanci - jedná se o příslušníky i občanské zaměstnance, pokud bude uvedeno příslušníci - jedná se pouze o příslušníky (pokud nebude uvedeno a rozlišeno jinak).

Jedním z oddělení vazební věznice je personální oddělení, které tvoří jeden vedoucí a dva personalisté. Mezi jejich pracovní náplň patří mimo jiné i vedení přehledu kvalifikačních kurzů a zajišťování vyslání zaměstnanců do těchto kurzů, dále provádějí výběr a řídí proces

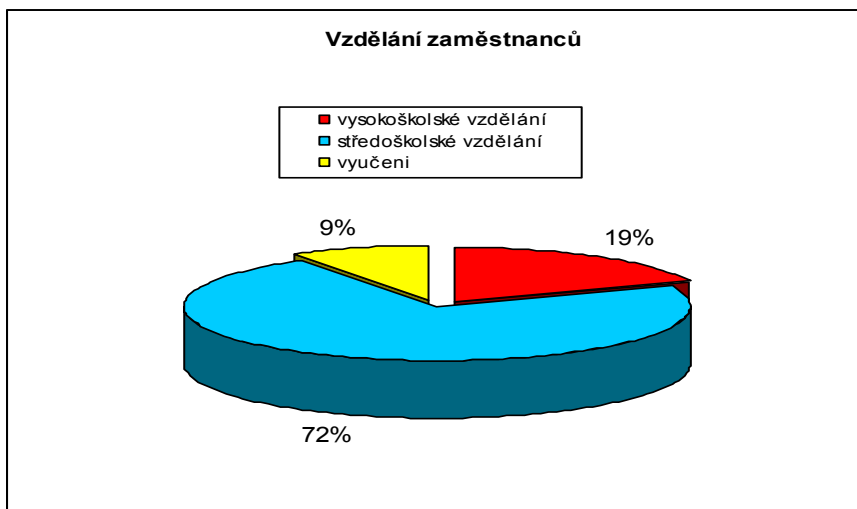
přijímání zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice, kontrolují a průběžně doplňují početní stav zaměstnanců, zpracovávají personální a kázeňská rozhodnutí ředitele vazební věznice, vyřizují právní náležitosti zaměstnanců vyplývající ze služebního nebo pracovního poměru a předkládají podklady k jejich realizaci. Vedou personální evidenci zaměstnanců, poskytují metodickou pomoc při plnění úkolů v oblasti personální práce, podílí se na uspokojování potřeb zaměstnanců v oblasti rekreací a ozdravných nebo rehabilitačních pobytů, vyplývajících z jejich oprávněných nároků. [15]

Personál vazební věznice je složen z vězeňské stráže, která zajišťuje bezpečnost vazební věznice a průběh eskorty, justiční stráže, která zajišťuje ostrahu justičních budov – soudů a z občanských zaměstnanců, kteří poskytují vězněným osobám specializovanou péči, zabezpečují provoz vazební věznice a zajišťují logistické služby.

Celkový počet zaměstnanců vazební věznice je v současné době 309. Zaměstnanci jsou převážně z Olomouce a okolí. Podle profesního zaměření jsou zaměstnanci rozděleni na občanské zaměstnance, kterých je 65 a příslušníky vězeňské služby a justiční stráže, kterých je 244. Z celkového počtu zaměstnanců je cca 18% žen a 82% mužů. Podle výše dosaženého vzdělání tvoří 19% z celkového počtu zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, 72% jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním a 9% zaměstnanci s výučním listem. Podle věku je zastoupena nejvyšší skupina zaměstnanců ve věku 36 – 45 let, kterých je 38,5%, 2,6% jsou zaměstnanci od 18 – 25 let, 33,3% ve věku 26-35 let, 20,1% ve věku 46 – 55 let a 5,5% jsou zaměstnanci nad 56 let. [14]

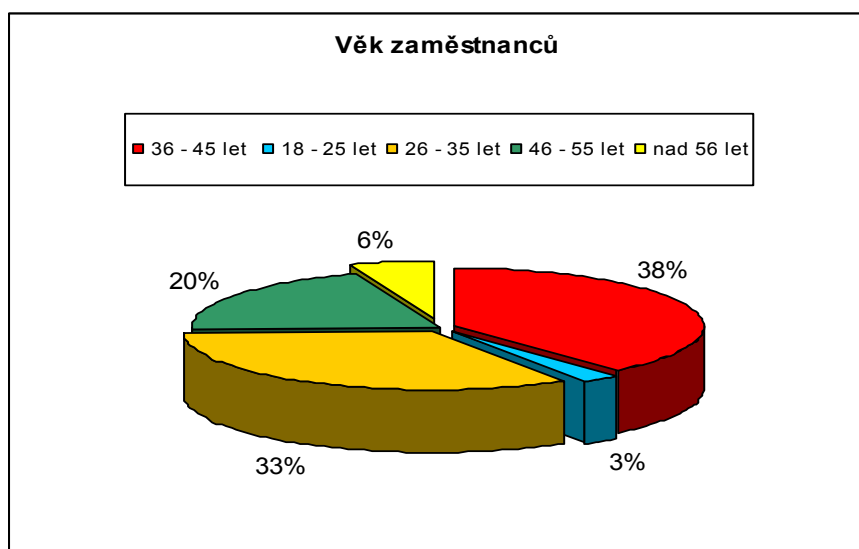
Organizační struktura je uvedena v Příloze 2.

**Graf: 3.1 Vzdělání zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf: 3.2 Věk zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

## **4 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Cílem této kapitoly je popis a analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vazební věznice.

### **4.1 Metodologie**

První část této kapitoly je věnována popisu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vazební věznici. Informace potřebné pro zpracování této části kapitoly jsou získány prostřednictvím kvalitativního výzkumu, konkrétně metodou polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou vazební věznice. Je zde využita metoda indukce - zkoumání skutečnosti ze získaných faktů. Na základě indukce jsou vyvozeny obecné závěry prostřednictvím řady poznatků o jednotlivých částech procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci. Další informace jsou získány metodou analýzy interních dokumentů vazební věznice. Metodou analýzy je stálý stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci lépe pochopen díky důkladnějšímu poznání jeho dílčích částí. Pomocí syntézy jsou dílčí části spojeny v celek.

Ve druhé části je proveden kvantitativní výzkum pomocí písemného dotazování prostřednictvím dotazníků. Výsledky z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci vazební věznice jsou analyzovány a popsány prostřednictvím grafů a slovního popisu. Pomocí použité metody dedukce jsou vyvozeny konkrétnější závěry z obecnějších pojmů a ověřeny, vyvráceny nebo zdokonaleny teoretické poznatky v praxi.

### **4.2 Popis stálého stavu vzdělávání a rozvoje v organizaci**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců státní správy, tedy i zaměstnanců Vězeňské služby ČR, vychází ze Zákona č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) a Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

#### **4.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání**

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání je založena na typu pracovní pozice zaměstnance vazební věznice. Při nástupu nového zaměstnance přijatého do služebního nebo pracovního poměru k Vězeňské službě ČR, podstupuje každý zaměstnanec vstupní vzdělávání, které je tvořeno základní odbornou přípravou. [14]

Základní odborná příprava je rozdělena podle zařazení jednotlivých zaměstnanců do výkonu služby nebo výkonu práce v jednotlivých organizačních jednotkách a je vykonávána s

ohledem na splnění základních požadavků a kvalifikačních předpokladů pro výkon dané funkce.

Členění kurzů základní odborné přípravy:

- A – pro příslušníky Vězeňské služby ČR bez rozdílu služebního zařazení,
- B/1 – pro občanské zaměstnance, kteří přicházejí do přímého styku s vězněnými osobami, ale nepodílejí se přímo na realizaci programů zacházení,
- B/2 – pro občanské zaměstnance, kteří přicházejí do přímého styku s vězněnými osobami a podílejí se na přípravě a realizaci programů zacházení,
- B/3 – pro zdravotnický personál,
- B/4 – pro občanské zaměstnance pracující na částečný úvazek a další zaměstnance vykonávající práci pro Vězeňskou službu ČR, kteří přicházejí do přímého styku s vězněnými osobami,
- I – nástupní školení, které je určeno pro občanské zaměstnance, kteří nepřicházejí do přímého styku s odsouzenými a obviněnými osobami. [15]

Vzdělávání příslušníků a občanských zaměstnanců zahrnuje kromě vstupního vzdělávání i prohlubující vzdělávání. Po absolvování základní odborné přípravy mají zaměstnanci předepsány různé povinné vzdělávací kurzy a školení, a to podle jejich pracovního zařazení. Tyto vzdělávací kurzy jsou realizovány průběžně během roku a o účasti na nich rozhoduje ředitel vazební věznice.

Zaměstnanci mají možnost diskutovat s nadřízeným o svých potřebách vzdělávání a rozvoje. Pokud mají zaměstnanci zájem i o další vzdělávací kurzy, které nejsou povinné, ale byly by pro jeho výkon pracovní nebo služební činnosti přínosem, mohou informovat o této skutečnosti svého přímého nadřízeného a podat si do tohoto kurzu přihlášku. Jedná se např. o jazykové kurzy, kurzy výpočetní techniky apod. Ředitel vazební věznice zváží potřebnost absolvování tohoto kurzu pro daného zaměstnance a rozhodne o jeho vyslání. [14]

#### **4.2.2 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání je založeno na identifikaci a analýze potřeb vzdělávání. V Zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků je stanovena povinnost vzdělávání a prohlubování kvalifikace podle stanoveného plánu vzdělávání s ohledem na kvalifikační předpoklady pro výkon dané funkce.

Vzdělávání všech zaměstnanců z organizačních jednotek celé České republiky je zajišťováno Akademií Vězeňské služby ČR (dále jen Akademie), která má sídlo ve Stráži pod

Ralskem. Akademie je samostatná organizační jednotka Vězeňské služby ČR a je centrálním rezortním vzdělávacím zařízením s celorepublikovou působností. V roce 2000 byla tato Akademie rozšířena o další elokované pracoviště v Praze, kde vznikl Kabinet dokumentace a historie Vězeňské služby ČR. Akademií je zajišťována základní odborná příprava nezbytná pro výkon pracovních a služebních povinností příslušníků a občanských zaměstnanců, založená hlavně na spojování teorie s praxí. Akademií je poskytován i další rozvoj odborných kompetencí tak, aby příslušníci a občanští zaměstnanci byli náležitě vycvičeni a vyškoleni pro výkon služby a výkon práce a zvyšovala se jejich odborná úroveň. Akademie je bezprostředním poskytovatelem vzdělávání v oblasti mezioborové a meziresortní spolupráce a nezbytné vnitřní výměny zkušeností. Pro potřeby rozvoje teoretické báze výuky se pak účelově podílí také na rozvoji vědecké a výzkumné činnosti v oblasti penologie a penitenciaristiky. Penologie z latinského slova poena – trest, je nauka, která zkoumá trestní sankce - tresty a ochranná opatření, jejich výkon a účinky. Penitenciaristika (vězeňství) je úsek penologie, který se zaměřuje na nepodmíněný trest odnětí svobody. Termín vychází z latinského slova paenitentia - lítost, změna smýšlení, obrat, polepšení, napravení.

V areálu Akademie je 12 základních učeben s kapacitou 280 míst, 6 specializovaných učeben s kapacitou 128 míst, přednáškový sál s kapacitou 96 míst a víceúčelový sál s kapacitou 120 míst. Účastníci kurzů využívají v rámci přípravy na výkon pracovních a služebních povinností i speciální učebny, jakými jsou například cvičná cela, učebna se simulátorem střelby, speciálně upravený sál pro tělesnou přípravu nebo počítačová učebna včetně připojení na Internet.

Výuka je v Akademii zajišťována 16 kvalifikovanými lektory a podílí se na ní i vedení Akademie. Pro zajištění kvalitního vzdělávání využívána vedením Akademie také spolupráce s externími vzdělávacími subjekty, které jsou vybrány na základě výběrových či poptávkových řízení. [14]

Mezi metody vzdělávání a rozvoje, které jsou Akademií využívány, patří přednáška, přednáška s diskuzí, výcvik, samostudium, e- learning, workshopy, panelové diskuze a demonstrování.

Ubytování pro příslušníky a zaměstnance je zajištěno v zařízení hotelového typu poblíž Akademie. Stravovat se mohou účastníci kurzu buď individuálně nebo organizovaně ve smluvně zajištěném stravovacím zařízení. V okolí města Stráže pod Ralskem je spousta atraktivních turistických cílů, kde mohou zaměstnanci po ukončení kurzů relaxovat.

Hlavním úkolem Akademie je tedy příprava a následné vzdělávání všech zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Každoročně se těchto specializačních kurzů a školení zúčastní cca 2170 zaměstnanců.

### **4.2.3 Realizace vzdělávání**

V této části jsou popsány konkrétní vzdělávací aktivity navazující na stanovený plán.

#### **Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání úvodní je zahájeno bezprostředně po vzniku služebního nebo pracovního poměru. Je uskutečňováno v organizační jednotce určené jako místo výkonu služby nebo sjednané jako místo výkonu práce do tří měsíců od jeho zahájení. Cílem je předat zaměstnancům informace a znalosti k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat službu nebo sjednanou práci, seznámení s právními a vnitřními předpisy, z nichž vyplývají povinnosti a práva vztahující se k vykonávané práci nebo službě. Obsah vstupního vzdělávání úvodního příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby ČR je uveden v Příloze 3.

Vstupní vzdělávání následné je uskutečňováno formou základní odborné přípravy příslušníků a zaměstnanců přijatých do služebního nebo pracovního poměru a je realizováno Akademií. Každý nově přijatý zaměstnanec musí v Akademii absolvovat základní odbornou přípravu, která je realizována formou různých typů kurzů koncipovaných podle služebního a pracovního zařazení. Základní odborná příprava se liší podle zařazení jednotlivých příslušníků a zaměstnanců do výkonu služby nebo práce v jednotlivých organizačních jednotkách, s ohledem na splnění všech základních požadavků a kvalifikačních předpokladů pro výkon dané funkce. [14]

Základní odborná příprava typu „A“ (dále jen ZOP A) je určena pro nastupující příslušníky přijaté do služebního poměru a to bez rozdílu služebního zařazení. Je zaměřena na všestrannou přípravu k výkonu služby a na profesní zařazení ve Vězeňské službě ČR. ZOP A je integrální součástí systému celoživotního vzdělávání ve Vězeňské službě ČR tak, jak je stanoveno v Nařízení generálního ředitele č. 55/2010 o vzdělávání ve Vězeňské službě ČR.

Nastupující příslušníci si absolvováním projektu ZOP A osvojí nejen znalost zákonů, předpisů a nařízení upravujících výkon služby vězeňské a justiční stráže, ale zároveň získají potřebné dovednosti při zacházení s donucovacími prostředky a střelnými zbraněmi a v neposlední řadě získají i dostatek praktických zkušeností pro výkon služby. Nedílnou součástí



ZOP A je také získání povědomí a uvědomění si významu dalších důležitých oblastí výkonu služby, jako jsou např. psychologické, etické a výchovné aspekty.

ZOP A navazuje na tzv. přípravné období (v délce 4-8 týdnů), které strávil nově přijatý příslušník ve své organizační jednotce – vazební věznici. Během tohoto období je nově přijatý příslušník seznámen s organizační strukturou, prostředím a chodem své organizační jednotky, je stanoveným způsobem vystrojen, vyzbrojen a jsou mu poskytnuty základní informace o Vězeňské službě ČR jako celku. Současně je seznámen s vybranými předpisy v souladu s platnou právní úpravou (NGŘ č. 55/2010), které mu umožní správně vykonávat základní služební činnosti do té doby, než je povolán do Akademie k absolvování ZOP A. Nově nastupující příslušník proto zatím nepracuje samostatně a veškerá jeho vykonávaná činnost je pod dohledem zástupce vedoucího oddělení vězeňské stráže a justiční stráže pro strážné, resp. zástupce vedoucího oddělení výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody pro dozorce a dalším pověřeným zaměstnancem (zpravidla nejbližším přímým nadřízeným, tzv. patronem). Pro přípravné období je zpracován plán přípravy nově přijatého příslušníka.

Na přípravné období navazuje ZOP A probíhající v Akademii. ZOP A je realizována přednáškovou a výcvikovou formou a trvá zpravidla 13 týdnů, není-li stanoveno jinak. ZOP A je zakončena složením závěrečné zkoušky z jednotlivých předmětů a jejím úspěšným vykonáním je příslušník plně způsobilý k výkonu služby. Ve výuce a výcviku jsou zahrnuty složky rozumové, mravní, tělesné, estetické a environmentální výchovy. Po úspěšném ukončení závěrečné zkoušky získá příslušník osvědčení o profesní způsobilosti a je oprávněn k provádění všech služebních úkonů a služebních zákroků, včetně používání donucovacích prostředků a zbraní podle Zákona č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráží ČR.

Další období základní odborné přípravy trvá zpravidla 2 až 2,5 roku. Toto období je spojeno s plnohodnotným výkonem služby příslušníka a dalším získáváním a upevňováním praktických zkušeností, poznatků a dovedností ve své organizační jednotce. Poznatky o průběhu výkonu služby a plnění zadaných úkolů jsou součástí pravidelného služebního hodnocení příslušníka. Průběh výkonu služby a hodnocení teoretické i praktické přípravy se uvádí do záznamu o průběhu základní odborné přípravy, který je vytvořen pro každého nově přijatého příslušníka a po ukončení ZOP A je založen do jeho osobního spisu. Teoretickou a praktickou přípravu příslušníka zhodnotí na základě záznamu o průběhu základní odborné přípravy ředitelem vazební věznice pověřený zaměstnanec tzv. patron, a to ve služebním hodnocení příslušníka (§ 11, odst. 1, Zákona č. 361/2003 Sb.). Následně přihlásí zaměstnanec personálního oddělení příslušné organizační jednotky tohoto příslušníka na pedagogickém oddělení Akademie do přípravného kurzu k vykonání služební zkoušky. [15]

Poslední etapou ZOP A je přípravný kurz ke složení služební zkoušky. Délka přípravného kurzu je 4 dny (28 vyučovacích hodin) včetně složení zkoušky. Příslušník je do tohoto kurzu zařazen na základě rozhodnutí ředitele Akademie o povolání k vykonání služební zkoušky. Do služebního poměru na dobu neurčitou se zařadí příslušník dnem, který následuje po uplynutí služebního poměru na dobu určitou, jestliže úspěšně vykonal tuto služební zkoušku a podle závěru služebního hodnocení dosahuje minimálně dobrých výsledků ve výkonu služby. Vybavení příslušníka Vězeňské služby zařazeného do ZOP A je uvedeno v Příloze 4.

Příslušník dále absolvuje další vzdělávací a výcvikové aktivity podle plánu Programu celoživotního vzdělávání zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Další odborný růst absolventa ZOP A je podmíněn jeho zájmem, schopnostmi a potřebami Vězeňské služby ČR. [15]

Základní odborná příprava typu „B/1“ (dále jen ZOP B/1) je určena pro nově nastupující občanské zaměstnance, kteří přicházejí do styku s vězněnými osobami při výkonu své práce, ale nepodílejí se na přípravě a realizaci programu zacházení. Jsou to zaměstnanci z oddělení logistiky a administrativní pracovníci z dalších oddělení. Výuka je realizována seminární a přednáškovou formou zpravidla v délce jednoho týdne jako denní studium. Je zaměřena především na osvojení teoretických poznatků a jejich využití k profesionálnímu chování k vězněným osobám a komunikaci s nimi při důsledném dodržování pravidel bezpečnosti a také při dodržování všech právních norem. Přednášky jednotlivých vyučovacích bloků jsou doplněny o diskuzi, díky které mají účastníci možnost porovnat podmínky a možnosti jednotlivých organizačních jednotek, doplnit si vědomosti a vyměnit si zkušenosti. Garantem průběžné klasifikace jsou vyučující jednotlivých předmětů.

ZOP B/1 je ukončena souhrnným písemným testem a na základě jeho výsledku je vydáno účastníkům osvědčení. Absolvent kurzu ZOP B/1 se orientuje v základních otázkách systému vězeňství v České republice. Je seznámen se základní právní úpravou výkonu vazby a výkonu trestu odnětí svobody, včetně vybraných interních služebních předpisů Vězeňské služby ČR, osvojí si poznatky týkající se současné filozofie zacházení s odsouzenými a obviněnými osobami a je seznámen s legislativou, která upravuje jeho pracovní zařazení. Z hlediska humanitních oborů se orientuje v psychologických, pedagogických, právních a etických oblastech problematiky vězeňství. [14]

Základní odborná příprava typu „B/2“ (dále jen ZOP/B2) je určena pro nově nastupující občanské zaměstnance, kteří přicházejí do styku s vězněnými osobami při výkonu

své funkce a podílejí se na přípravě a realizaci programů zacházení. Zaměstnanci jsou (až na výjimky) absolventi vysokých škol. Mezi tyto zaměstnance patří vychovatelé, sociální pracovníci, speciální pedagogové a psychologové. Výuka je realizována seminární a přednáškovou formou zpravidla v délce 6 týdnů a je zaměřena na získání teoretických poznatků a nácvik některých praktických dovedností s cílem jejich úspěšného použití v komunikaci s vězňenými osobami i dalšími lidmi, se kterými přijde zaměstnanec do profesionálního kontaktu. V projektu ZOP/B2 je kladen důraz na zvýraznění role samostudia obecných a teoretických základů zejména filozofie, etiky, pedagogiky, sociální práce, práva, psychologie a dalších společenských věd aplikovaných do forenzní a penitenciární oblasti.

Příprava a samotné studium zaměstnanců je rozděleno na dvě, relativně samostatné, na sebe navazující fáze. První fáze je všeobecný základ a druhá je profesní příprava. Všeobecný základ tvoří úvodní část studia ZOP/B2. V této části je cílem upřesnění, prohloubení a doplnění znalostí, diskuze a vysvětlení případných nejasností. Ve druhé fázi je v rámci profesní přípravy (služební příprava, penitenciární pedagogika, penitenciární psychologie atd.) kladen důraz na interaktivní formu výuky, cvičení, situační metody a aktivní praktickou přípravu (např. zvládání administrativy, krizových situací apod.). Cílem ZOP/B2 je propojení získaných teoretických znalostí s penitenciární praxí. V diskusní části jednotlivých vyučovacích bloků mají účastníci možnost doplnit si vědomosti diskuzí nejen s lektory, ale i s kolegy a vyměnit si zkušenosti plynoucí z rozdílů mezi jednotlivými organizačními jednotkami. ZOP/B2 je zakončena komisionální závěrečnou zkouškou, po jejímž úspěšném složení získají zaměstnanci osvědčení o profesní způsobilosti.

Základní odborná příprava typu „B/3“ (dále jen ZOP/B3) je určena pro nově nastupující občanské zaměstnance, kteří přicházejí do styku s vězňenými osobami při výkonu své funkce, ale nepodílejí se na přípravě a realizaci programu zacházení. Jedná se o zaměstnance zařazené jako zdravotnický personál (lékaři, zdravotní sestry). Výuka probíhá jako denní studium v délce jednoho týdne formou přednášek a výcviku. Je zaměřena především na osvojení teoretických poznatků a jejich praktickém využití např. v profesionálním chování k vězňeným osobám a přiměřené komunikaci s nimi při důsledném dodržování bezpečnostních a právních norem. V diskusní části jednotlivých vyučovacích bloků mají účastníci možnost vyměnit si zkušenosti se zaměstnanci z jiných organizačních jednotek a rozšířit si tak své znalosti. ZOP/B3 je ukončena souhrnným písemným testem a na základě jeho výsledku je vydáno účastníkům osvědčení. [15]

Základní odborná příprava typu „B/4“ (dále jen ZOP/B4) je určena pro občanské zaměstnance, kteří pracují na částečný úvazek, a dále také pro ostatní zaměstnance, kteří vykonávají práci pro Vězeňskou službu ČR a přicházejí do přímého styku s vězněnými osobami. Jedná se např. o zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni na těchto pracovních pozicích – duchovní (kaplan), lékař - specialista, terapeut apod. Výuka probíhá formou vstupního přednáškového bloku, kde jsou účastníci seznámeni s vybranými tématy služebních předmětů. ZOP/B4 je ukončena odbornou debatou a předáním závěrečného osvědčení o absolvování kurzu.

Základní odborná příprava typu „I“ (dále jen ZOP/I) je vlastně nástupní školení, které je určeno pro občanské zaměstnance, kteří nepřicházející do styku s odsouzenými a obviněnými osobami. Toto školení je realizováno formou samostudia v organizačních jednotkách Vězeňské služby ČR. Po prostudování dané látky absolvují účastníci ZOP/I závěrečný písemný test, který zahrnuje průřez prostudovanou látkou. Na základě výsledku písemného testu je vydáno absolventům osvědčení. [15]

### **Prohlubující vzdělávání**

Absolvováním základní odborné přípravy vzdělávání zaměstnanců vazební věznice nekončí. Zaměstnanci jsou povinni absolvovat prohlubující vzdělávání. Prohlubující odborné vzdělávání je uskutečňováno zejména formou specializačních kurzů, školení, seminářů, e-learningu, panelových diskusí, formou stáží nebo exkurzí nebo prostřednictvím porad, za jejichž přípravu a konání odpovídají vedoucí služební funkcionáři a vedoucí zaměstnanci. Odborné vzdělávání je obsahově členěno podle profesního složení příslušníků a zaměstnanců, podle potřeb a požadavků organizačních jednotek a zahrnuje všechny oblasti odborných, speciálních a vymezených činností pro zabezpečení výkonu služby a práce ve Vězeňské službě. Při vyslání a vydávání rozhodnutí o zařazení zaměstnanců do odborného vzdělávání se postupuje obdobně jako při povolávání zaměstnanců ke studiu základní odborné přípravy.

Systematické školení včetně pravidelného přezkušování znalostí probíhá v organizačních jednotkách Vězeňské služby ČR v rámci programu služební a profesní odborné přípravy, a to formou řízeného samostudia, zvyšováním fyzické kondice a prohlubováním dovedností v sebeobraně. [14]

Akademií jsou nabízeny rozšiřovací a specializační kurzy dle katalogu pracovních pozic Vězeňské služby ČR. Mezi stálou nabídku patří např. jazykové kurzy určené pro zaměstnance na střední a vyšší úrovni řízení. Všechny vzdělávací aktivity Akademie jsou

plánovány průběžně, přibližně na půl roku dopředu, a to podle momentální potřeby Vězeňské služby ČR. Většina vzdělávacích kurzů je povinná a zbytek vzdělávacích aktivit je obsazováno podle potřeb a zájmu zaměstnanců o ně. V případě, že bude vzdělávací kurz realizován, jsou informovány jednotlivé organizační jednotky o možnosti přihlášení předem stanoveného počtu zájemců. O účasti na vzdělávacích kurzech rozhoduje ředitel vazební věznice. Kurzy jsou realizovány, až je dosaženo určité personální naplněnosti. Pokud mají zaměstnanci zájem o vzdělávací kurzy, které nejsou povinné, mohou informovat o této skutečnosti nadřízeného a přihlásit se k některému z kurzů. Jedná se např. o jazykové kurzy, kurzy výpočetní techniky apod. Účast je však zřídka povolena zájemcům, kteří kurz nepotřebují k výkonu své funkce.

V rámci služební přípravy jsou pro příslušníky realizovány kurzy střelecké přípravy, tělesné přípravy, taktiky, pravidel zdvořilosti, sebeobrany a použití donucovacích prostředků. Dále se příslušníci učí, jak provádět služební zákrok a seznamují se i s pořadovou přípravou (postup při organizaci a provádění některých činností příslušníky v rámci ozbrojených složek). Nezanedbatelnou částí služební přípravy je i znalost právních a vnitřních předpisů upravujících výkon služby a činnost vrchního inspektora strážní služby při vzniku krizových a mimořádných situací.

V rámci profesní přípravy jsou pro zaměstnance realizována školení z bezpečnosti práce a protipožární ochrany. Tato školení provádí Technik požární ochrany a bezpečnosti práce, který zároveň metodicky řídí vedoucí zaměstnance v oblasti požární ochrany a bezpečnosti práce a provádí vstupní a následná periodická školení všech zaměstnanců vazební věznice v souladu s platnou právní úpravou České republiky. Mezi další školení zaměstnanců v rámci profesní přípravy patří např. školení zaměřené na téma komunikace s vězňnými a civilními osobami, školení o právních a vnitřních předpisech upravujících výkon práce v podmínkách vězeňské služby, školení o posilování právního vědomí, školení na téma výchova k lidským právům a profesní etika. Důležité je i školení na téma problematika ochrany informací, školení o obecných zásadách při vzniku krizových stavů a mimořádných situací, školení na téma strategie boje proti extremismu a v dnešní době hodně zmiňované školení o ochraně životního prostředí a správné manipulaci s chemickými látkami a prostředky. Tato školení probíhají většinou formou e-learningu, ke kterému mají všichni zaměstnanci přístup. [14]

Pro vybrané profesní skupiny zaměstnanců organizačních jednotek jsou Akademií organizovány různé formy workshopů a sebezkušenostních kurzů, které jsou realizovány seminární formou. Zde si účastníci mohou vzájemně vyměnit zkušenosti a znalosti z praxe.

Akademií jsou rozvíjeny a udržovány přátelské kontakty se zahraničními vězeňskými službami a partnerskými vzdělávacími středisky, se kterými je navázána spolupráce při organizování těchto workshopů a sebezkušenostních kurzů.

Vedoucí zaměstnanci navíc absolvují manažerské vzdělávání. Koncepce manažerského vzdělávání je dána pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a v bezpečnostních sborech. Vzdělávání je zaměřeno na získání, osvojení a rozvinutí pracovní kompetence, sociální kompetence, rozvoj osobnostních předpokladů a ucelených znalostí o procesech manažerského řízení a rozhodování vedoucími zaměstnanci Vězeňské služby.

Akademie je garantem zajišťování služebních zkoušek příslušníků Vězeňské služby ČR, které jsou stanoveny Nařízením vlády č. 506/2004 Sb., v návaznosti na Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. [14]

### **Celoživotní vzdělávání**

„Ve smyslu požadavků Úřadu vlády ČR na vzdělávání státních zaměstnanců přijímá Akademie příslušné úkoly v rezortu vězeňství jako své hlavní poslání a tyto úkoly konkretizuje ve schváleném „Programu celoživotního vzdělávání pro zaměstnance Vězeňské služby ČR“. Celoživotní vzdělávání je pojato jako cílevědomé, plánovité, permanentní a všestranné rozvíjení odborné a morální úrovně všech zaměstnanců VS ČR. Na realizaci Programu celoživotního vzdělávání se podílejí nejen učitelé Akademie VS, ale také další odborníci z Vězeňské služby, z dalších rezortů státní správy, ale i z nestátních subjektů.“ [15]

### **Studium personálu při zaměstnání**

Pro studenty středních škol, vysokých škol a postgraduálního studia je Akademií vytvořeno informační a konzultační zázemí v návaznosti na užší spolupráci s vybranými vysokými školami, které poskytují vzdělání potřebné pro vyšší kvalifikaci zaměstnanců Vězeňské služby ČR.

### **Spolupráce s nestátními organizacemi**

K tématům týkajícím se vězeňství se organizují různé přednášky, semináře, diskusní setkání a konference ve spolupráci s nestátními organizacemi.

### **Výměna zkušeností**

Vybrané profesní skupiny zaměstnanců různých organizačních jednotek mají možnost vzájemně si vyměňovat zkušenosti a znalosti z praxe.

## **Spolupráce s vysokými školami, přednášková a osvětová činnost**

Zaměstnanci Akademie i další odborníci z Vězeňské služby ČR spolupracují s vysokými (i středními) školami a dalšími organizacemi formou přednáškové, konzultační a publikační činnosti, vedením bakalářských a diplomových prací apod. Tento stupeň rozvoje celoživotního vzdělávání se týká vybraných odborníků, kteří jsou zaměřeni kromě sebevzdělávání ve vlastním oboru také na techniky předávání poznatků jiným lidem, na didaktiku a vytváření teoretických koncepcí.

## **Studijní a badatelské aktivity**

Prostřednictvím Akademie je možné podílet se na řešení vybraných výzkumných úkolů pro nejruznější badatele z řad zaměstnanců Vězeňské služby ČR i odborné veřejnosti. Badatelům je také nabídnuto konzultační a informační zázemí. Výsledky bádání jsou poté využity v rámci všech stupňů systému celoživotního vzdělávání. [14]

## **Environmentální výchova**

Ve všech stupních vzdělávání je kladen důraz na environmentální výchovu.

Vize vzdělaného zaměstnance veřejné správy je spojena i s požadavkem přísného dodržování zásad profesní etiky, uvědomění si potřeby týmové práce, vlastního statutu i respektu ke kolegům na pracovišti. S profesními kompetencemi, uplatňováním práv i povinností zaměstnance veřejné správy je spojeno také nebezpečí ztráty sociální prestiže a společenského postavení v případě kriminálního selhání zaměstnanců Vězeňské služby ČR. Výchovné působení prostředí ve smyslu ekologickém, sociologickém i pedagogickém má ve vězeňství významnou preventivní roli jak ve vztahu k personálu, tak i k vězněným osobám. [15]

### **4.2.4 Vyhodnocení vzdělávání**

V této fázi vzdělávacího procesu jsou hodnoceny získané znalosti a dovednosti účastníků vzdělávacích kurzů. Pro měření a ověření získaných znalostí a dovedností jsou použity různé povinné zkoušky a testy, které se liší podle profesního zařazení jednotlivých zaměstnanců, jak již bylo zmíněno ve fázi realizace vzdělávání. Tyto zkoušky a testy jsou průběžně plánovány a jejich úspěšné absolvování je žádoucí pro další výkon práce a služby zaměstnanců vazební věznice. [14]

### **4.3 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje**

Informace o nákladech a přínosech vzdělávání a rozvoje vazební věznice mi nebyly poskytnuty.

### **4.4 Analýza dotazníkového šetření**

Pro získání detailnějších informací o procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vazební věznici byla použita metoda dotazníkového šetření.

Dotazník byl sestaven na základě informací, které byly zjištěny v praktické části diplomové práce. Dotazníky v tištěné podobě byly rozdány mezi zaměstnance vazební věznice za pomoci personalistky, která náhodně vybrala vzorek respondentů. Podle profesního zaměření jsou zaměstnanci rozděleni na občanské zaměstnance, kterých je 65 a příslušníky vězeňské služby a justiční strážce, kterých je 244. Celkový počet rozdaných dotazníků činil 100 kusů. Zpět bylo vráceno 88 kusů. Celková návratnost dotazníků tedy byla 88%. Z toho 35 dotazníků bylo vyplněno občanskými zaměstnanci a 53 dotazníků příslušníky vězeňské služby a justiční strážce. Na úvod celého dotazníku je respondentovi vysvětlen účel, pro který tento dotazník vyplňuje, a je zdůrazněna anonymita respondenta. Otázky v dotazníku byly uzavřené nebo polouzavřené. Dotazník obsahoval 22 otázek, z toho 16 otázek se týkalo vzdělávání, 5 otázek bylo identifikačních a 1 otázka se týkala návrhů na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zpracovány pomocí grafů prostřednictvím programu Microsoft Office Excel a jsou doplněny o verbální interpretaci. [14]

Celé znění dotazníku je uvedeno v Příloze 5.



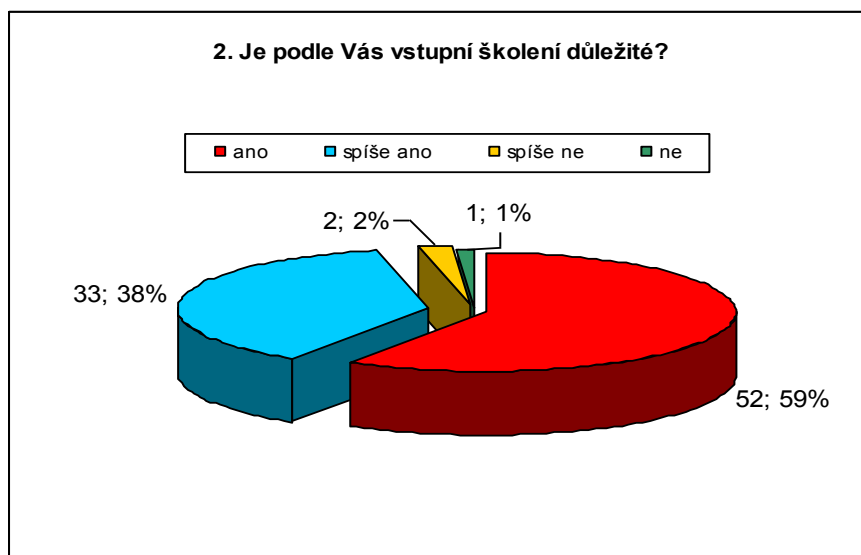
### Otázka č. 1: Absolvoval/a jste vstupní školení po nástupu do zaměstnání?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci absolvovali vstupní školení. V této otázce označili všichni respondenti možnost ano. Vstupní školení (základní odborná příprava) je povinné pro všechny nově nastupující zaměstnance.

### Otázka č. 2: Je podle Vás vstupní školení důležité?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci považují vstupní školení za důležité pro výkon zaměstnání. Z uvedených možností uvedlo 52 (59%) respondentů možnost ano, 33 (38%) možnost spíše ano, 2 (2%) možnost spíše ne a 1 (1%) možnost ne.

**Graf: 4.1 Důležitost vstupního školení**

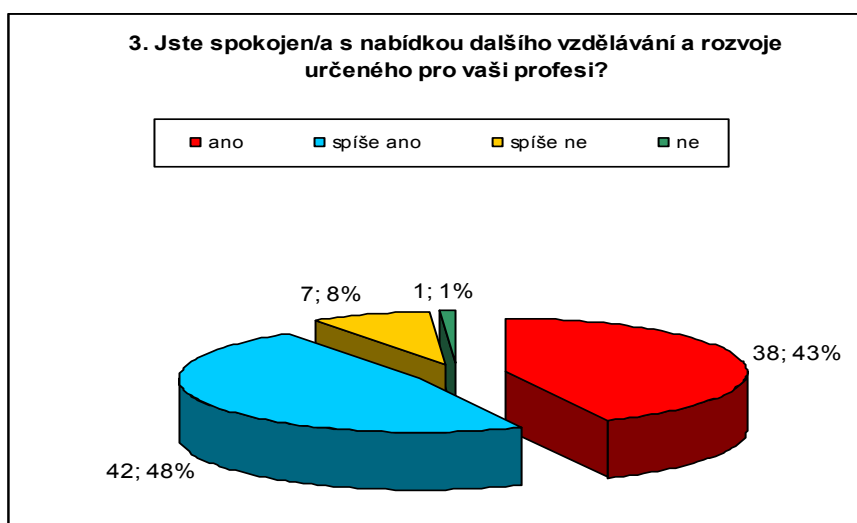


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Jste spokojen/a s další nabídkou vzdělávání a rozvoje určeného pro vaši profesi?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění spokojenosti respondentů s další nabídkou vzdělávání a rozvoje ve vazební věznici, přičemž 38 (43%) respondentů označilo možnost ano, 42 (48%) možnost spíše ano, 7 (8%) možnost spíše ne a 1 (1%) možnost ne.

**Graf: 4.2 Spokojenost zaměstnanců s nabídkou dalšího vzdělávání a rozvoje**

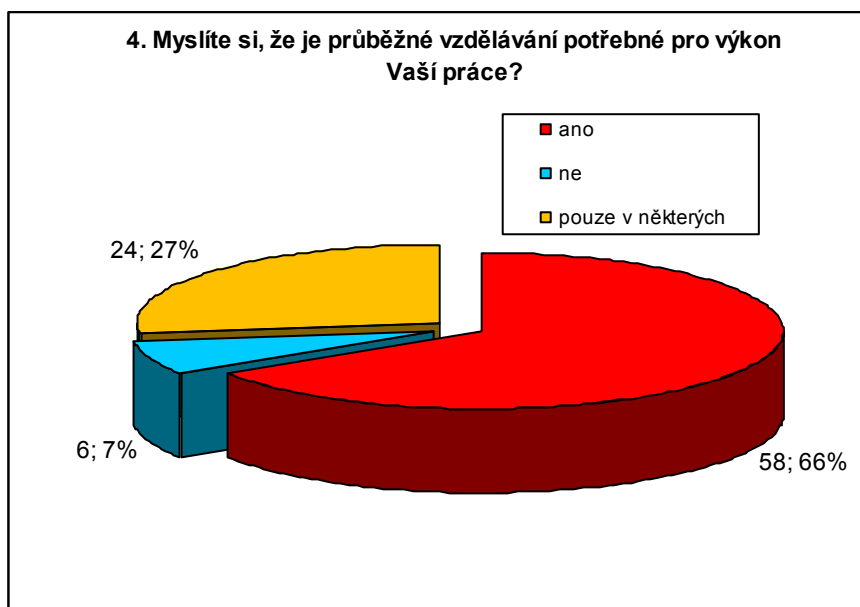


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 4: Myslíte si, že je průběžné vzdělávání potřebné pro výkon Vaší práce?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je podle názoru respondentů vzdělávání důležité a potřebné pro výkon jejich práce. Z uvedených možností označilo 58 (66%) respondentů možnost ano, 6 (7%) možnost ne, 24 (27%) možnost pouze v některých oblastech, a to těch, které přímo souvisí s jejich pracovním zařazením.

**Graf: 4.3 Potřeba průběžného vzdělávání pro výkon práce**

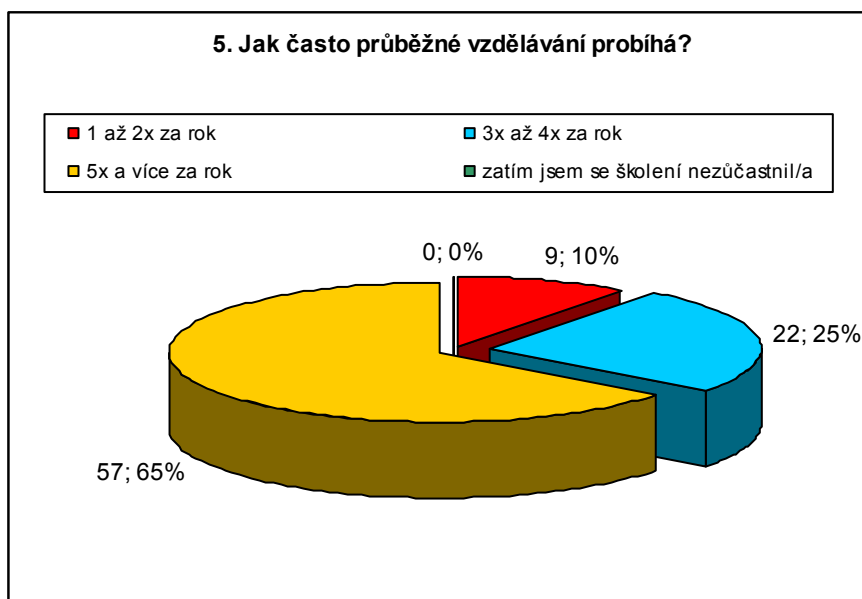


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 5: Jak často probíhá průběžné vzdělávání?

Cílem této otázky bylo zjistit, kolikrát ročně se respondenti účastní vzdělávacích akcí. Většina respondentů - 57 (65%) označila možnost 5x a více za rok. Tuto odpověď označovali především respondenti, kteří pracují jako příslušníci vězeňské služby a justiční strážé. Druhou nejčastější označenou možností byla 3x až 4x za rok, kterou označilo 22 (25%) respondentů převážně z řad občanských zaměstnanců, možnost 1x až 2x za rok označilo 9 (10%) respondentů a poslední možnost, zatím jsem se školení nezúčastnil/a, neoznačil nikdo.

**Graf: 4.4 Četnost průběžného vzdělávání za rok**

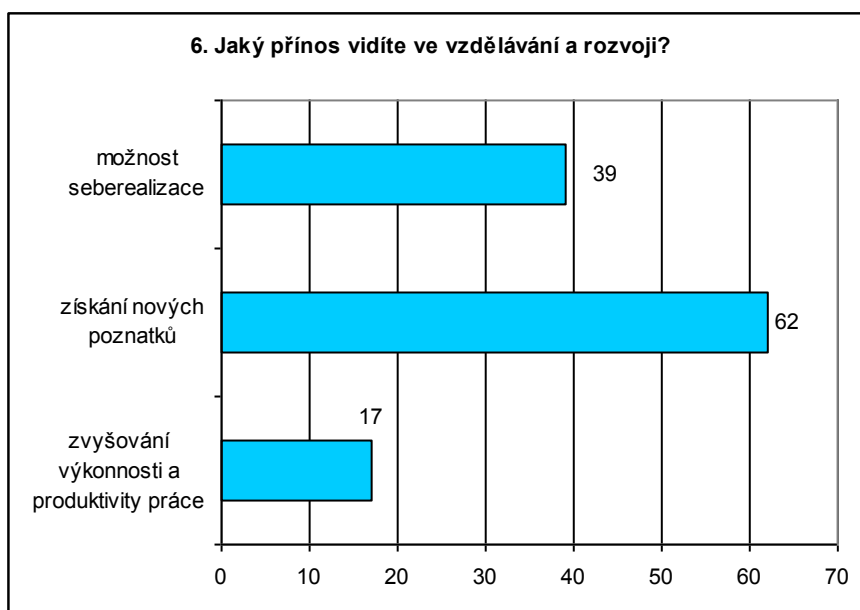


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 6: Jaký přínos vidíte ve vzdělávání a rozvoji?

V této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. V grafu jsou zaznamenány četnosti jednotlivých odpovědí. Nejčastěji označená odpověď byla získání nových poznatků, kterou označilo 62 (70%) respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost seberealizace, ve které vidí přínos 39 (44%) respondentů a zvyšování výkonnosti a produktivity práce je přínosem vzdělávání a rozvoje pro 17 (19%) respondentů.

**Graf: 4.5 Přínos vzdělávání pro zaměstnance**

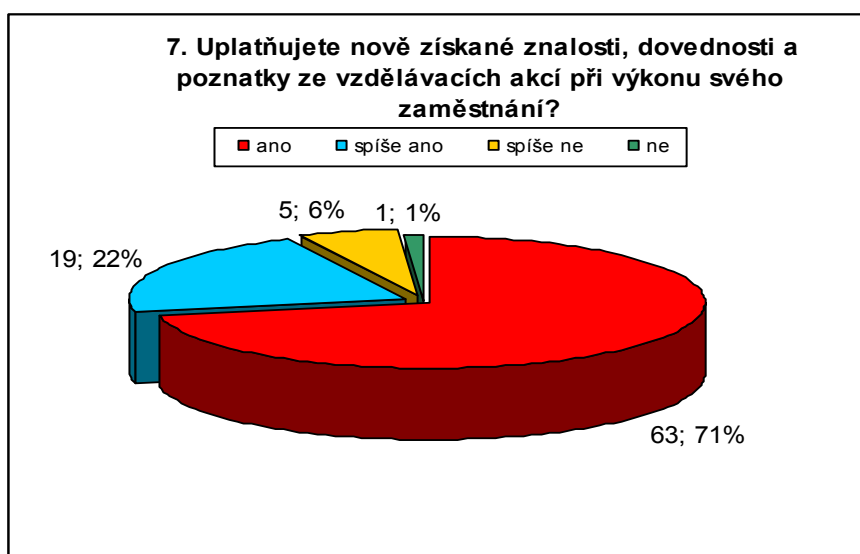


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 7: Uplatňujete nově získané znalosti, dovednosti a poznatky ze vzdělávacích akcí při výkonu svého zaměstnání?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti uplatňují nově získané znalosti, dovednosti a poznatky ze vzdělávacích akcí při výkonu svého zaměstnání. Přičemž 63 (71%) respondentů označilo možnost ano, 19 (22%) možnost spíše ano, 5 (6%) možnost spíše ne a 1 (1%) možnost ne.

**Graf: 4.6 Uplatnění nově získaných znalostí a poznatků při výkonu zaměstnání**

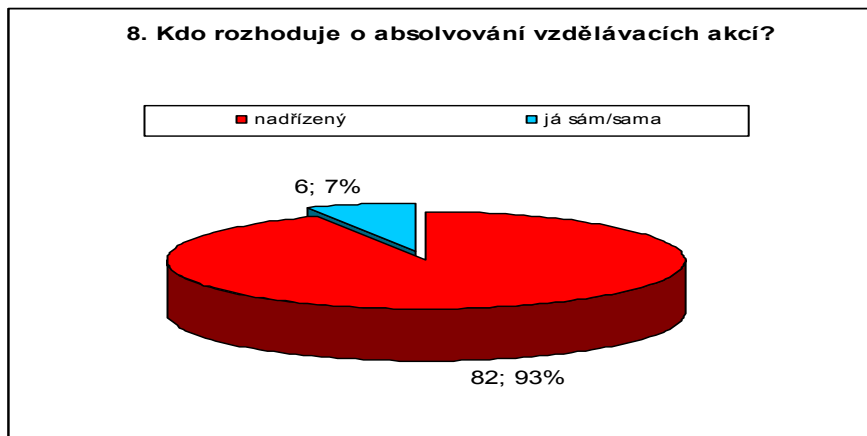


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Kdo rozhoduje o absolvování vzdělávacích akcí?

Cílem této otázky bylo zjistit, kdo rozhoduje o absolvování vzdělávacích akcí. Z uvedených možností 82 (93%) respondentů označilo možnost nadřízený a 6 (7%) možnost já sám/sama.

**Graf: 4.7 Rozhodnutí o absolvování vzdělávacích akcí**

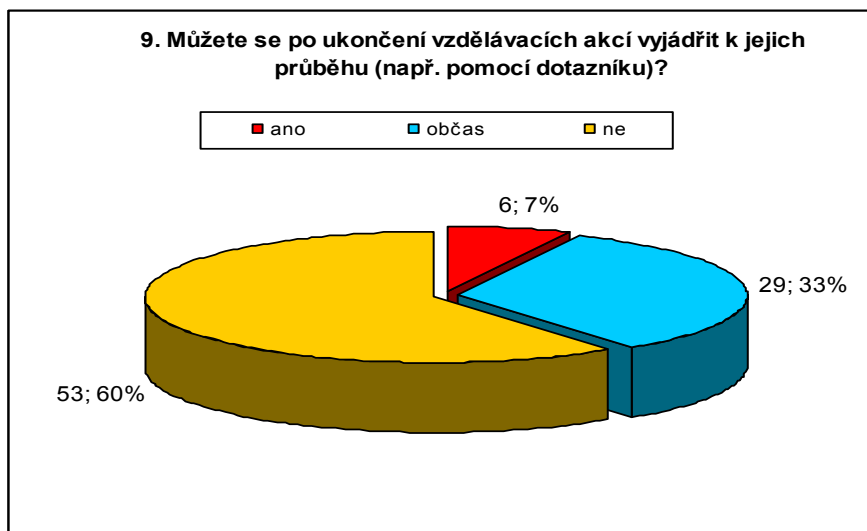


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Můžete se po ukončení vzdělávacích akcí vyjádřit k jejich průběhu (např. pomocí dotazníku)?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se účastníci vzdělávání mohou po ukončení vzdělávacích akcí vyjádřit k jejich průběhu, 53 (60%) respondentů uvedlo možnost ne, 6 (7%) možnost ano a 29 (33%) možnost občas. Vazební věznice nevyužívá dotazníků spokojenosti po ukončení vzdělávacích akcí. Svůj názor mohou účastníci vyjádřit na pracovních poradách.

**Graf: 4.8 Vyjádření k průběhu vzdělávacích akcí po jejich ukončení**

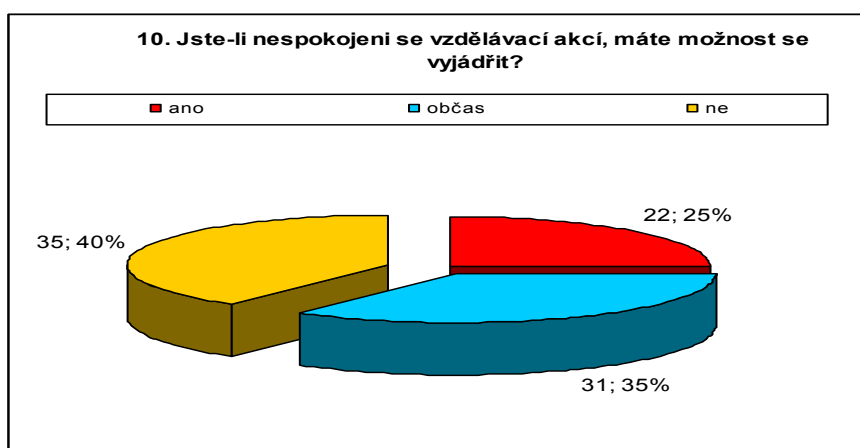


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 10: Jste-li nespokojeni se vzdělávací akcí, máte možnost se vyjádřit?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli mají zaměstnanci možnost se po ukončení vzdělávacích akcí vyjádřit v případě, že s nimi nejsou spokojeni. Z uvedených možností označilo 35 (40%) respondentů možnost ne, 31 (35%) možnost občas a 22 (25%) možnost ano. Možnost ne označovali především zaměstnanci, kteří jsou vyučeni nebo mají střední vzdělání s maturitou. Zaměstnanci s vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním označovali nejčastěji možnost občas a ano. Možnost vyjádřit nespokojenost se vzdělávacími akcemi mají většinou jen vedoucí oddělení na pracovních poradách.

**Graf: 4.9** Možnost vyjádření nespokojenosti se vzdělávacími akcemi

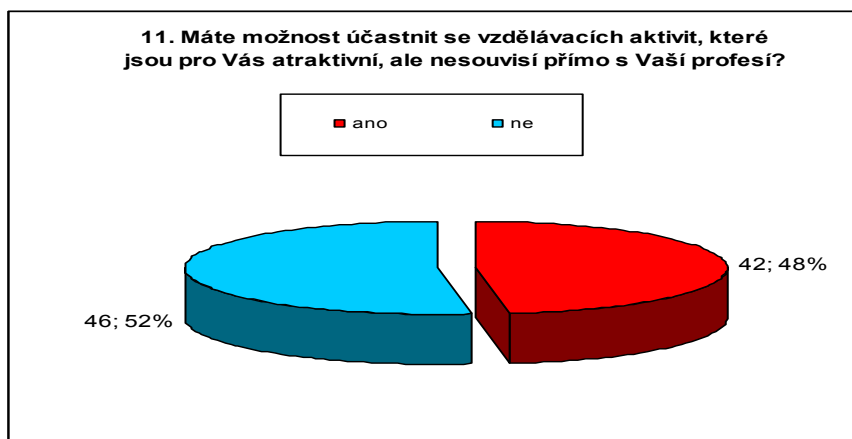


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 11: Máte možnost účastnit se vzdělávacích aktivit, které jsou pro Vás atraktivní, ale nesouvisí přímo s Vaší pracovní pozicí?

Z uvedených možností označilo 46 (52%) respondentů možnost ne a 42 (48%) ano.

**Graf: 4.10** Možnost účastnit se dalších vzdělávacích aktivit



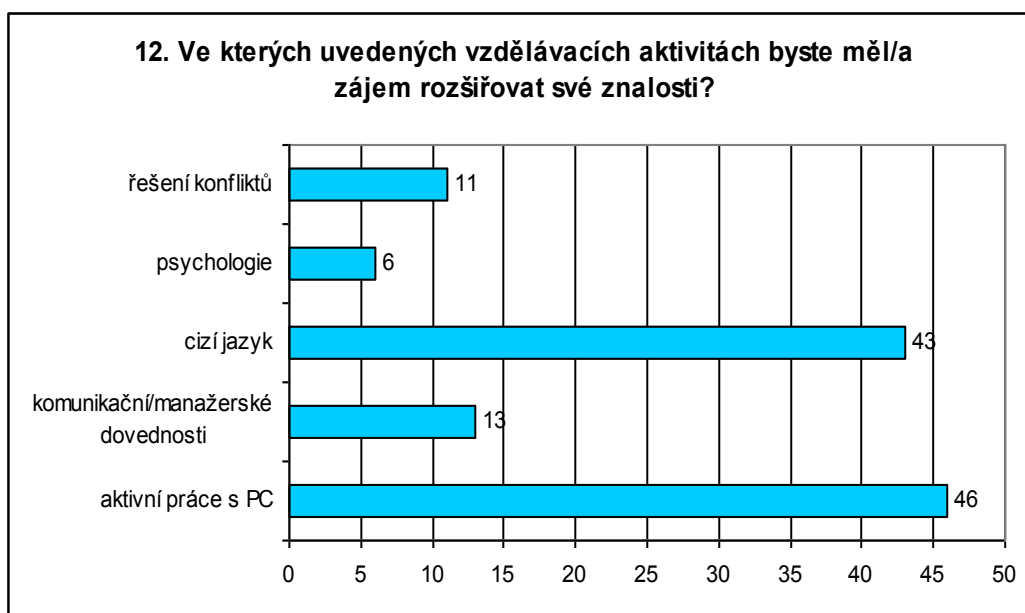
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 12: Ve kterých uvedených vzdělávacích aktivitách byste měli zájem rozšiřovat své znalosti?**

Respondenti měli možnost označit více odpovědí, to umožnilo zjistit, které oblasti vzdělávání a rozvoje jsou nejvíce žádané. Respondenti mohli navrhnout i další vzdělávací aktivity, které by v dalším vzdělávání uvítali, ale žádný z respondentů této možnosti nevyužil.

Nejčastější z uvedených vzdělávacích aktivit, ve které by měli respondenti zájem rozšířit své znalosti, se stala aktivní práce s počítačem, kterou označilo 46 (52%) respondentů především z řad občanských zaměstnanců. Rozšíření znalostí v cizím jazyce by mělo zájem 43 (49%) respondentů. Vzdělávání v komunikačních/manažerských dovednostech označilo 13 (15%) respondentů. Zájem o vzdělávání v oblasti psychologie označilo 6 (7%) respondentů a v oblasti řešení konfliktů 11 (12%) respondentů, tyto možnosti označovali především příslušníci VS a justiční strážé.

**Graf: 4.11 Zájem o další vzdělávací aktivity**



Zdroj: vlastní zpracování

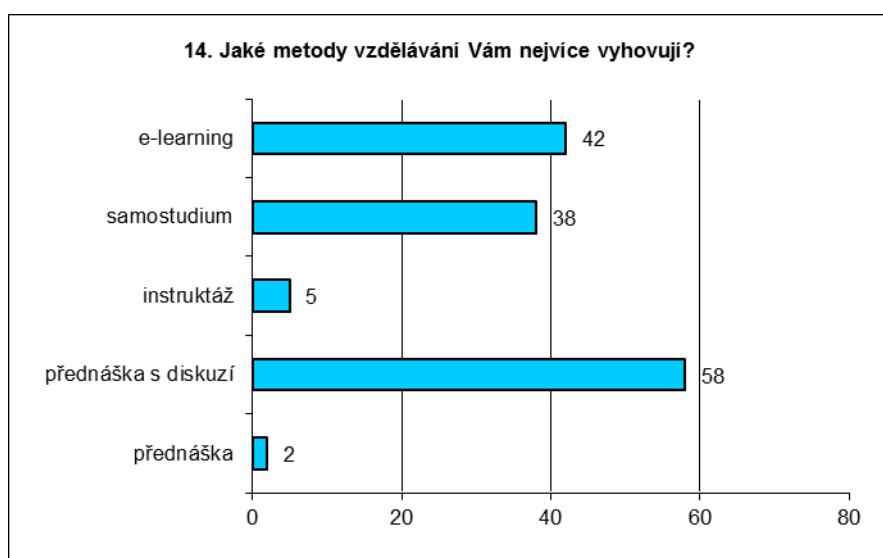
**Otázka č. 13: Využíváte ke vzdělávání metodu E-learningu (učení pomocí počítače)?**

V této otázce označilo všech 88 respondentů možnost ano. Metoda e-learningu je ve vazební věznici využívána při školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a při školení o požární ochraně.

#### Otázka č. 14: Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Cílem této otázky bylo zjistit, které z uvedených metod vzdělávání respondentům nejvíce vyhovují. Respondenti mohli označit jednu nebo více odpovědí. Nejčastěji respondenti označili metodu přednášky s diskuzí, kterou zvolilo 58 (66%) z nich. Druhou nejčastější odpovědí byla metoda e-learningu, která vyhovuje 42 (48%) z dotázaných. Samostudium je vyhovující pro 38 (43%) respondentů, instruktáž zvolilo 5 (6%) respondentů a 2 (2%) respondenti označili jako vyhovující přednášku. Všechny uvedené metody se při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve vazební věznici využívají.

**Graf: 4.12 Vyhovující metody vzdělávání**



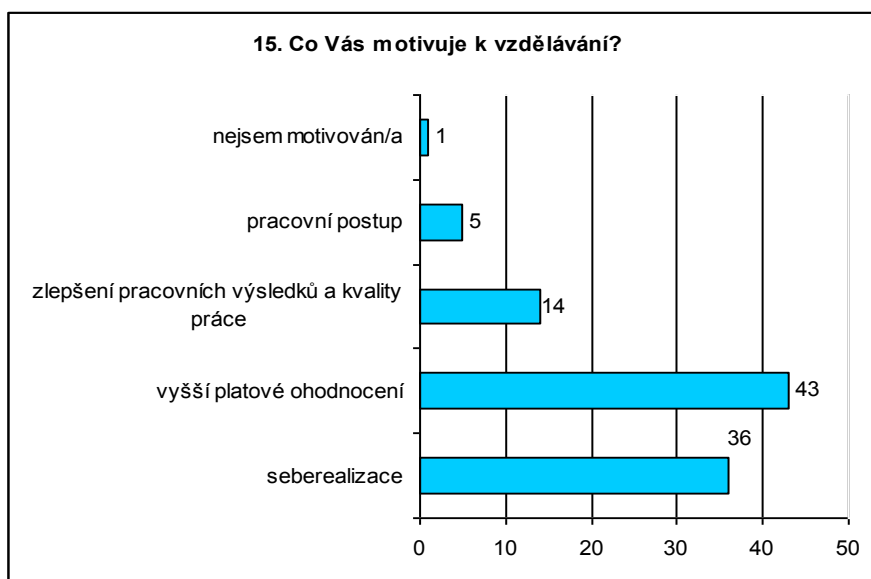
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 15: Co Vás motivuje ke vzdělávání?

V této otázce měli respondenti možnost označit jednu nebo více odpovědí. Nejčastěji respondenti volili možnost vyšší platové ohodnocení, kterou zvolilo 43 (49%) odpovídajících. Druhou nejčastější odpovědí byla seberealizace, která povzbuzuje 36 (41%) respondentů ke vzdělávání a třetí nejčastější odpovědí bylo zlepšení pracovních výsledků a kvality práce, kterou zvolilo 14 (16%) respondentů. Motivace v podobě pracovního postupu je rozhodující pro 5 (6%) respondentů a 1 (1%) respondent není motivován ke vzdělávání vůbec. Z těchto odpovědí lze vyvodit, co je pro zaměstnance vazební věznice nejvíce motivující k dalšímu vzdělávání. Vyššího platového ohodnocení a pracovního postupu mohou zaměstnanci dosáhnout s vyšším vzděláním, absolvováním různých kurzů a s rostoucí délkou zaměstnání ve Vězeňské službě ČR.



**Graf: 4.13 Motivace k vzdělávání**

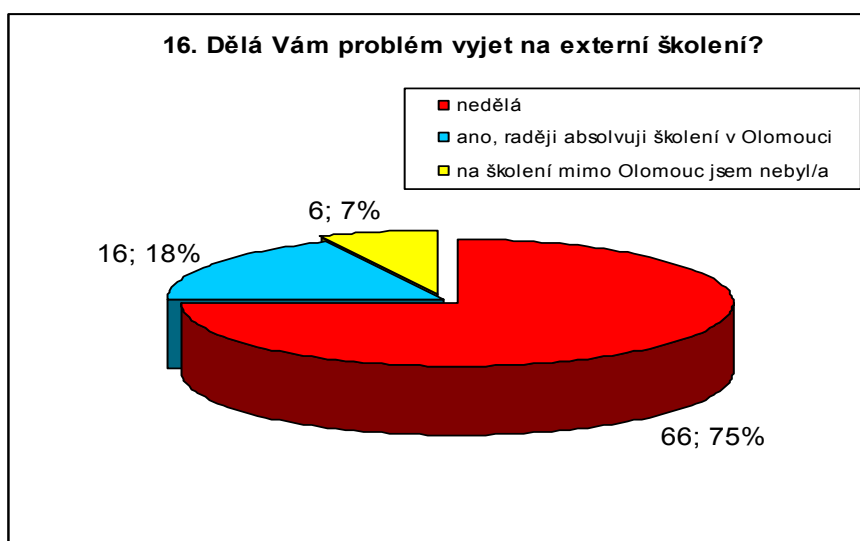


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 16: Dělá Vám problém vyjet na externí školení do Prahy, Stráže pod Ralskem, Přední Labské (objekty spravuje Vězeňská služba ČR) a jinam?**

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 66 (75%) respondentům nedělá problém vyjet na externí školení, 16 (18%) respondentů má s externím školením problém a raději absolvuje školení v Olomouci a 6 (7%) respondentů na školení mimo Olomouc zatím nebylo vysláno, jedná se hlavně o respondenty, kteří nastoupili do zaměstnání ve vazební věznici nově a na externí školení se teprve chystají.

**Graf: 4.14 Problém s externím školením**



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 17: Jaké je Vaše pohlaví?

Z respondentů, kteří vyplnili dotazník, bylo 56 (64%) mužů a 32 (36%) žen.

**Graf: 4.15 Pohlaví**

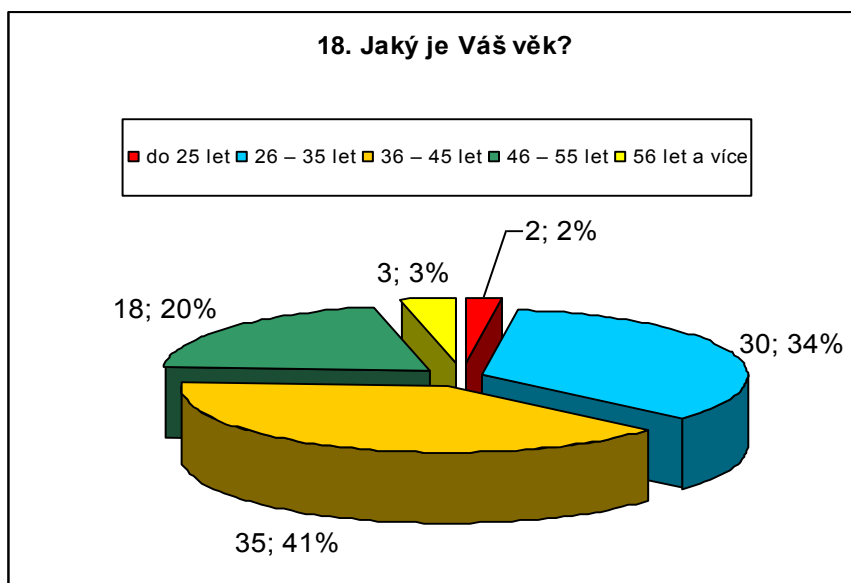


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 18: Jaký je Váš věk?

Tato otázka byla zaměřena na přibližné zjištění věkové struktury respondentů. Nejvíce 35 (41%) jich patřilo do věkového rozmezí 36 – 45 let, 30 (34%) označilo možnost 26 – 35 let, 18 (20%) označilo možnost 46 – 55 let, 3 (3%) označilo možnost 56 let a více a 2 (2%) respondenti označili možnost do 25 let.

**Graf: 4.16 Věk**

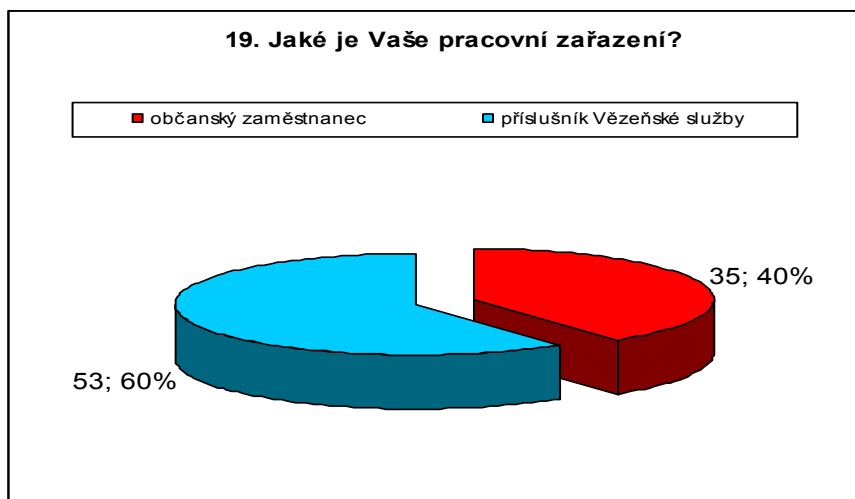


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 19: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

V této otázce označilo 53 (60%) respondentů možnost příslušník vězeňské služby a 35 (40%) možnost občanský zaměstnanec.

**Graf: 4.17 Pracovní zařazení**

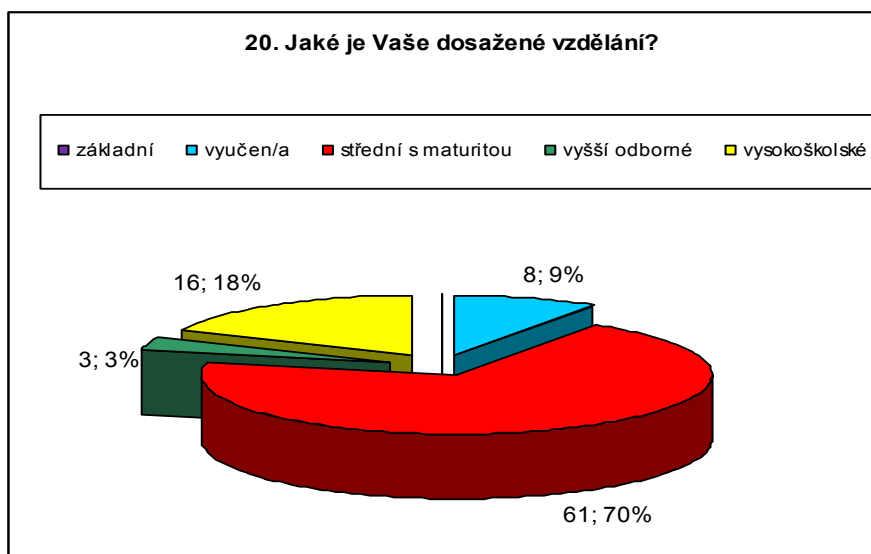


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 20: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Cílem této otázky bylo zjistit vzdělanostní strukturu respondentů. Střední školu s maturitou má 61 (70%) respondentů, 16 (18%) má vysokoškolské vzdělání, 8 (9%) respondentů je vyučených, 3 (3%) respondenti mají vyšší odborné vzdělání a nikdo z respondentů nemá pouze základní vzdělání.

**Graf: 4.18 Vzdělání**

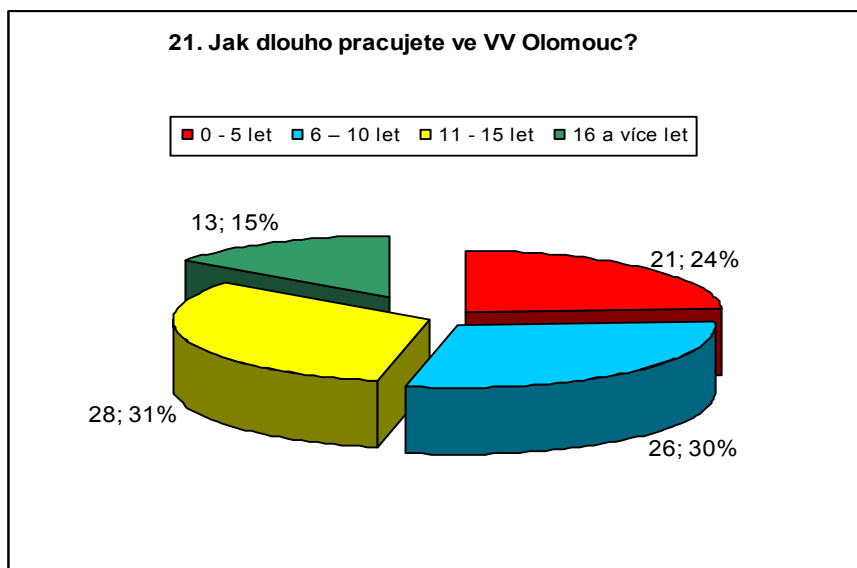


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 21: Jak dlouho pracujete ve vazební věznici?

Tyto odpovědi ukazují přibližnou dobu, po kterou jsou respondenti zaměstnaní ve vazební věznici. Z odpovědí vyplynulo, že 28 (31%) respondentů zde pracuje 11 – 15 let, 26 (30%) tu pracuje 6 - 10 let, 21 (24%) respondentů označilo možnost 0 – 5 let a 13 (15%) respondentů označilo možnost 16 a více let.

**Graf: 4.19 Délka zaměstnání ve VV Olomouc**



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 22: Je něco co byste zlepšil/a v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Jeden z respondentů by uvítal více kvalitních externích lektorů. Tento podnět byl v rámci diplomové práce přijat a začleněn do návrhů na zlepšení.

## 5 Návrhy a doporučení

Následující část je věnována návrhům a doporučením, které by mohly zefektivnit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vazební věznici. Z informací získaných na základě interních dokumentů, polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou a písemného průzkumu prostřednictvím dotazníků, byl vyhodnocen současný stav vzdělávání a rozvoje ve vazební věznici jako velmi dobrý. Protože je však nutné každý proces neustále průběžně zdokonalovat a přizpůsobovat moderním trendům, je v následující části navrženo několik změn, které by vedení vazební věznice mohlo v budoucnu využít v procesu vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

### **Zpřístupnění jazykových kurzů a kurzů výpočetní techniky i pro zaměstnance, kteří je pro svou práci přímo nepotřebují**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by zaměstnanci uvítali možnost rozšíření svých znalostí v cizích jazycích a v oblasti výpočetní techniky. Zaměstnanci zodpovědní za vzdělávání ve vazební věznici mají v případě zájmu o tyto kurzy možnost využít velkého množství nabídek jazykových škol v Olomouci, které se specializují na různé formy výuky cizích jazyků.

Při výběru vhodného typu kurzu by vedení vazební věznice mělo věnovat pozornost především kvalifikaci lektorů, místu výuky, ceně, recenzím, výstupům absolvovaných kurzů (certifikáty, zkoušky) apod. Jednou z možností je i využít nabídky známé jazykové školy Lingua centrum, která pořádá firemní kurzy pro skupiny i individuální výuku. Účastníci kurzu si mohou vybrat, jestli bude výuka probíhat přímo na pracovišti v intenzitě, kterou si sami určí, nebo budou docházet do učeben této jazykové školy sami. Výuka je realizována 1x nebo 2x týdně. Doba konání kurzu může navazovat na pracovní dobu zaměstnanců vazební věznice, případně do ní částečně zasahovat. Učebnice mohou být po konzultaci s účastníky vybrány tak, aby co nejlépe vyhovovaly určenému vzdělávacímu cíli a stupni pokročilosti účastníků. Na základě vyplnění vstupního testu jsou účastníci kurzu rozděleni do příslušných úrovní znalostí cizího jazyka. Cena kurzu se odvíjí od úrovně pokročilosti účastníků, intenzitě kurzu, specializaci kurzu, počtu účastníků v kurzu, celkovém počtu objednaných výukových hodin, dostupnosti místa konání atd. Cena kurzu realizovaného 2x týdně v délce jedné vyučovací hodiny po dobu 17 týdnů činí 2 590 Kč včetně DPH. Kurz probíhá tak, že účastníci vykonávají po celou dobu kurzu průběžné testy a po ukončení kurzu absolvují závěrečný souhrnný test.

Lingua centrum má ve své nabídce i e-learning, který mohou účastníci použít při samostudiu i při studiu klasických kurzů. Online aplikace English University je přizpůsobena individualitě účastníků i jejich časovým možnostem a je k dispozici 365 dní v roce, 24 hodin denně. Vedení vazební věznice má možnost zvolit multilicenci English University Online, jejíž cena za rok činí 1 990 Kč včetně DPH. Podle počtu objednaných licencí jsou nabízeny progresivní množstevní slevy.

Studium je rozděleno do pěti úrovní, z nichž každá obsahuje 30 lekcí. Díky kvalitní metodice a struktuře e-learningu si účastníci prohloubí znalosti a získají komplexnější pohled na cizí jazyk. Barvitá a vzájemně provázaná struktura studia je složena z jazykových her, výkladů gramatiky, cvičení, poslechů autentické angličtiny, psaní, čtení textů a kontrolních testů. Po úspěšném ukončení každé úrovně je účastníkům vygenerován certifikát.

Zaměstnanci vazební věznice ke své práci cizí jazyky nepotřebují, nicméně znalost alespoň jednoho cizího jazyka je v současné době nutností a jeho zvládnutí může zvýšit sebevědomí, pomáhá rozšiřovat paměťové a rozumové schopnosti a tím pádem může příznivě působit na spokojenost a výkonnost zaměstnance. V důsledku globalizace by měli být zaměstnanci schopni komunikovat alespoň v jednom světovém jazyce, jelikož mezi vězněnými osobami přibývají i lidé jiných národností. Tuto možnost vzdělávání, by vedení vazební věznice mohlo zahrnout do svých zaměstnaneckých výhod a zatraktivnit tak celou organizaci nejen pro současné zaměstnance, ale i pro případné zájemce o zaměstnání ve Vězeňské službě ČR.

Realizace kurzů výpočetní techniky je uskutečňována Akademií Vězeňské služby ČR ve Stráži pod Ralskem. Kurzy jsou zaměřeny na programy MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Project, Access). Tyto kurzy však nejsou dostupné pro všechny zaměstnance vazební věznice a jsou kapacitně omezeny. Při zvýšení kapacity a případně i navýšení počtu lektorů vyučujících výpočetní techniku, by měli možnost všichni zaměstnanci, kteří projeví zájem, bez ohledu na jejich profesní zaměření absolvovat tyto kurzy. V současné době počítačová technika zasahuje již do všech oblastí života a základní znalosti práce s osobním počítačem by měl mít každý zaměstnanec.

Ve vazební věznici se zúčastňují všichni zaměstnanci školení pomocí e-learningu, a proto by mělo být umožněno každému z nich přihlásit se do kurzů výpočetní techniky.

Další možností je zajištění kurzů výpočetní techniky přímo v Olomouci. Na internetových stránkách se nachází velká škála možností. Například na internetových stránkách excelujte.cz jsou nabízeny kurzy výpočetní techniky. Zájemci si mohou vybrat

z nabídky několika kurzů, mezi nimiž je i Microsoft Excel a Microsoft Word. Výuka probíhá formou odborného výkladu pomocí prezentací, ale zároveň je také zaměřena na ukázkou praktických výukových příkladů. Každý z uvedených kurzů je realizován v jednom dni v délce 8 vyučovacích hodin (8 x 45 minut) pro 10 až 20 osob. Po absolvování kurzu jsou účastníkům zpřístupněny veškeré studijní materiály a příklady, se kterými se v kurzu pracovalo. Cena každého kurzu je 990,-Kč.

Trendem současné doby je neustálý vývoj informačních technologií a propojení světa pomocí internetu. Rozvojem znalostí zaměstnanců v tomto oboru se sníží čas, potřebný pro práci na počítačích, zvýší se produktivita práce a výkonnost, zaměstnanci budou mít znalosti, které jim umožní práci např. s novými programy a aplikacemi.

### **Zaměstnávání více kvalitních interních i externích lektorů**

Mezi návrhy na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje byl v dotazníkovém šetření uveden jedním z respondentů požadavek na více kvalitních externích lektorů. Tento podnět byl v rámci diplomové práce přijat a začleněn do návrhů na zlepšení.

Vzdělávání příslušníků a všech zaměstnanců z organizačních jednotek celé ČR je zajišťováno nejen v příslušných organizačních jednotkách, ale i Akademií Vězeňské služby ČR.

Výuka je v Akademii zajišťována 16 lektory a účastní se na ní také členové vedení Akademie. Pro zajištění vzdělávání je využívána Akademií také spolupráce s externími vzdělávacími subjekty na základě výběrových či poptávkových řízení. Vedení Akademie by mělo dbát na správné a důkladné proškolení a výběr všech lektorů.

Školení v organizačních jednotkách je zajišťováno pověřenými zaměstnanci. Vedení vazební věznice by mělo dbát na správné a důkladné proškolení a výběr všech takto pověřených zaměstnanců. Některá odborná školení by mohla být vedena i externími specialisty, čímž by byly získány nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti.

V souvislosti s tímto návrhem by také bylo možné zavést pravidelné kontroly lektorů v hodinách. Předtím, než bude lektor externí vzdělávací organizace definitivně vykonávat vzdělávací činnost v rámci některého z poskytovaných kurzů, bylo by nejdříve ověřeno, zda je jeho způsob výuky a schopnost vykládat danou látku vyhovující a efektivní. Kontrolu by mohl provést pověřený a proškolený zaměstnanec prostřednictvím návštěvy náhodně vybraného kurzu lektora a posoudit, zda splňuje tyto aspekty práce. Tímto řešením by byla vyloučena případná nejasnost a nesrozumitelnost výuky všech lektorů, jejichž styl práce,

schopnosti a nezkušenost, nevyhovují potřebám zaměstnanců vazební věznice. Zda je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro vazební věznici přínosem, lze zjistit na kvalitě prováděné práce a snížení míry odchodů zaměstnanců.

### **Zavést systém hodnocení vzdělávacích a rozvojových akcí**

Postoje a názory vzdělávaných zaměstnanců na průběh a přínos školení nejsou vyhodnocovány a zaměstnanci nemají možnost se k absolvovanému školení vyjádřit. Proto je dalším návrhem zavedení formálního systému hodnocení vzdělávacích a rozvojových akcí, kterých se zaměstnanci zúčastnili. Svůj hodnotící názor by měl vyjádřit každý účastník, a to nejlépe do 5 dnů od ukončení školení. Vedoucí zaměstnanci vazební věznice mohou pomocí dotazníku spokojenosti, týkajícího se hodnocení školení, zjistit zpětnou vazbu zaměstnanců k průběhu školení a pravidelně ji vyhodnocovat. Hodnocení může také probíhat na poradách nebo přímou komunikací s nadřízeným. Výsledky získané z těchto hodnocení je zapotřebí pravidelně vyhodnocovat. Návrh dotazníku spokojenosti je uveden v Příloze 6.

### **Testování znalostí zaměstnanců před zahájením daného školení nebo kurzu**

Kromě testování znalostí zaměstnanců po ukončení kurzů a školení by mohly být také testovány jejich znalosti před zahájením všech specializačních a rozšiřovacích kurzů průběžného vzdělávání dle pracovních pozic – pomocí tzv. *pretestů*. Pomocí těchto testů by bylo zjištěno, jaké znalosti zaměstnanci mají o dané problematice ještě před zahájením školení nebo kurzu. Zavedení testování před absolvováním vzdělávací aktivity by sloužilo ke zjištění, zda znalosti zaměstnanců při testování po absolvování kurzu, získali díky tomuto kurzu nebo takové znalosti již měli před jeho absolvováním. V případě, že by zaměstnanci požadované znalosti měli již před absolvováním kurzu, by byl kurz pro ně neefektivní a zbytečný a díky tomu by se mohla přijmout opatření k změně daného obsahu kurzu.



## 6 Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v současné době nevyhnutelné pro každou organizaci. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů každé společnosti, které ovlivňují úspěch, výsledky a odbyt. Organizace, ve kterých se zaměstnanci vzdělávají prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, jsou konkurenceschopnější a jejich reakce na požadavky trhu jsou pružnější, než u společností, ve kterých je vzdělávání zaměstnanců zanedbáváno.

Zaměstnanci podstupující pravidelné vzdělávání jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, jsou odborně zdatnější, lépe finančně hodnoceni, spokojenější a podávají lepší pracovní výkony.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části, a to část teoretickou a praktickou.

V první kapitole byla charakterizována teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a byly zde pomocí odborné literatury popsány a chronologicky seřazeny všeobecně využívané kroky a postupy. Dále byly popsány metody, které mohou být při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců použity, obecný postup při definování cílů vzdělávání, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání.

Obsahem další kapitoly byla charakteristika Vazební věznice Olomouc. Informace byly získány na základě rozhovoru s personalistkou, z interních dokumentů a webových stránek.

Ve třetí kapitole byl popsán a analyzován současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a součástí byly i výsledky z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci Vazební věznice Olomouc. Pro analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vazební věznici Olomouc byly využity metody analýzy interních dokumentů, webových stránek, strukturovaného rozhovoru s personalistkou Vazební věznice Olomouc a dotazníkového šetření provedeném mezi zaměstnanci.

Obsahem poslední kapitoly byly možné návrhy a doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které byly navrženy na základě informací získaných z interních dokumentů, polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou a výsledků dotazníkového šetření. Mezi tyto návrhy a doporučení bylo zařazeno zpřístupnění jazykových kurzů a kurzů výpočetní techniky pro všechny zaměstnance, zaměstnávání více kvalitních externích i interních lektorů, zavést systém hodnocení vzdělávacích a rozvojových akcí a testování znalostí zaměstnanců před zahájením rozšiřovacích a specializačních kurzů.

**Cílem diplomové práce** byla analýza současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vazební věznici Olomouc a navržení případných doporučení v této oblasti, které mohou tento proces zkvalitnit.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRON, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0374-9.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] JACKSON, Susan E. et al. *Managing Human Resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. ISBN-13: 978-1-111-58022-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšír. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [12] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [13] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

**Ostatní zdroje:**

[14] Interní materiály organizace

[15] <http://www.vscr.cz/veznice-olomouc-43/>

## **SEZNAM ZKRATEK**

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
VS ČR	Vězeňská služba České republiky
NGŘ	Nariadení generálního ředitele
VV	Vazební věznice
ZOP	Základní odborná příprava

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2014

*Karolína Prochová*  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM GRAFŮ**

- Graf 3.1 Vzdělání zaměstnanců
- Graf 3.2 Věk zaměstnanců
- Graf 4.1 Důležitost vstupního školení
- Graf 4.2 Spokojenost zaměstnanců s nabídkou dalšího vzdělávání a rozvoje
- Graf 4.3 Potřeba průběžného vzdělávání pro výkon práce
- Graf 4.4 Četnost průběžného vzdělávání za rok
- Graf 4.5 Přínos vzdělávání pro zaměstnance
- Graf 4.6 Uplatnění nově získaných znalostí a poznatků při výkonu zaměstnání
- Graf 4.7 Rozhodnutí o absolvování vzdělávacích akcí
- Graf 4.8 Vyjádření k průběhu vzdělávacích akcí po jejich ukončení
- Graf 4.9 Možnost vyjádření nespokojenosti se vzdělávacími akcemi
- Graf 4.10 Možnost účastnit se dalších vzdělávacích aktivit
- Graf 4.11 Zájem o další vzdělávací aktivity
- Graf 4.12 Vyhovující metody vzdělávání
- Graf 4.13 Motivace k vzdělávání
- Graf 4.14 Problém s externím školením
- Graf 4.15 Pohlaví
- Graf 4.16 Věk
- Graf 4.17 Pracovní zařazení
- Graf 4.18 Vzdělání
- Graf 4.19 Délka zaměstnání ve VV Olomouc

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

- Obr. 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka
- Obr. 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců
- Obr. 2.3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

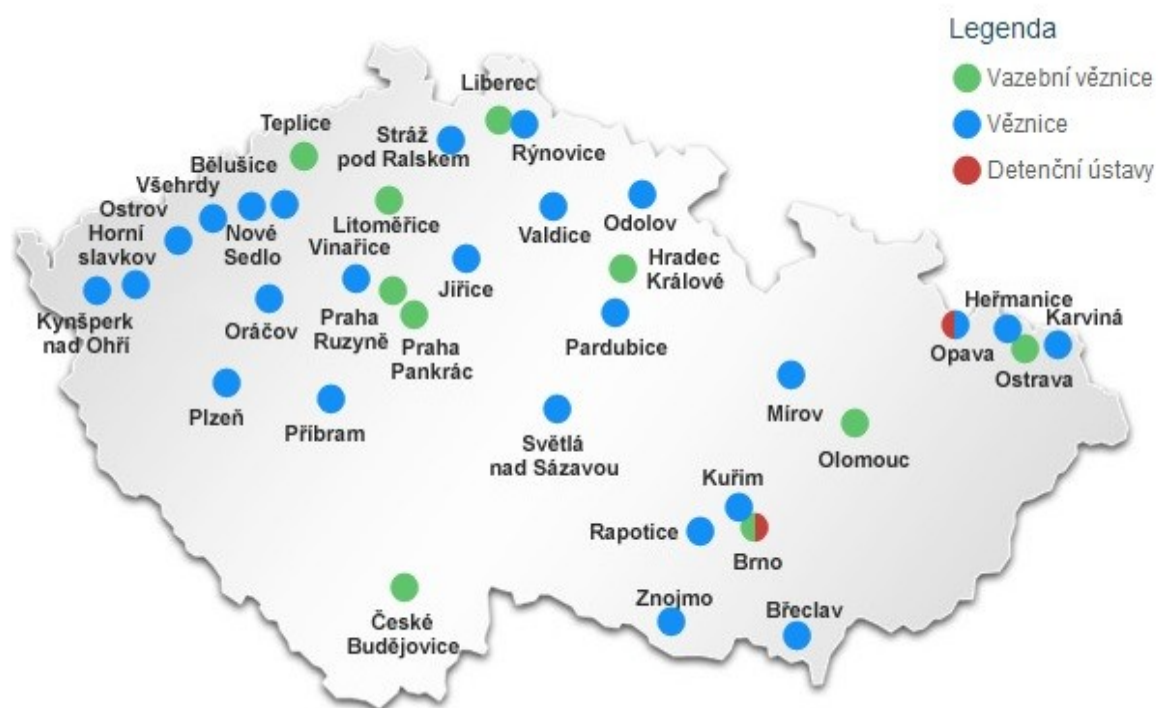
## **SEZNAM TABULEK**

- Tab. 2.1 Příklad motivačních faktorů vzdělávání

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha 1 Mapa s umístěním jednotlivých organizačních jednotek
- Příloha 2 Organizační struktura
- Příloha 3 Obsah vstupního vzdělávání úvodního příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby České republiky
- Příloha 4 Vybavení příslušníka Vězeňské služby zařazeného do základní odborné přípravy typu „A“ a A/M
- Příloha 5 Dotazník
- Příloha 6 Dotazník spokojenosti

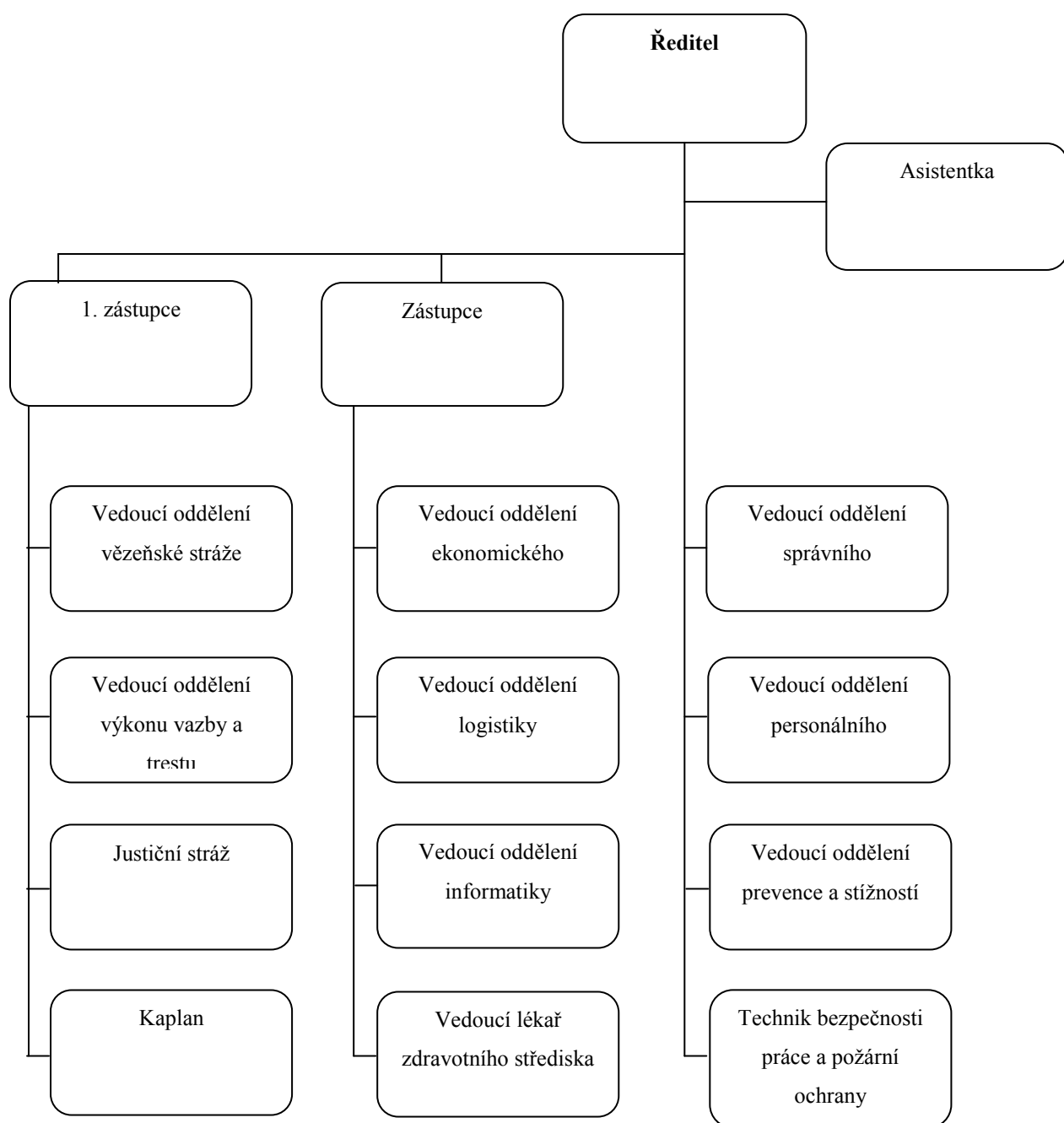
## Příloha 1 Mapa s umístěním jednotlivých organizačních jednotek



Zdroj: interní materiály organizace



## Příloha 2 Organizační struktura



Zdroj: interní materiály organizace

### **Příloha 3 Obsah vstupního vzdělávání úvodního příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby České republiky**

#### **Obsah vstupního vzdělávání úvodního příslušníků a zaměstnanců Vězeňské služby České republiky**

Vstupní vzdělávání úvodní se provádí na základě usnesení vlády České republiky č. 1542/2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a obsahuje

1. základní informace o činnosti Vězeňské služby České republiky (dále jen „Vězeňská služba“) a povinnostech příslušníků a zaměstnanců v době krizového řízení,
2. seznámení s vybranými právními předpisy a vnitřními předpisy Vězeňské služby,
3. seznámení se základy práce s informačními technologiemi ve Vězeňské službě a se zdroji elektronických informací,
4. seznámení s praxí Vězeňské služby v oblasti enviromentální výchovy a osvěty (výchova k ochraně životního prostředí),
5. základní znalosti a dovednosti příslušníka nebo zaměstnance potřebné k výkonu požadované činnosti,
6. seznámení s dalšími oblastmi podle potřeby organizační jednotky

## **Příloha 4 Vybavení příslušníka Vězeňské služby zařazeného do základní odborné přípravy typu „A“ a A/M**

### **Vybavení příslušníka Vězeňské služby zařazeného do základní odborné přípravy typu „A“ a A/M**

#### **I. Materiální vybavení ZOP/A**

1. stejnokroj základní podle klimatických podmínek,
2. stejnokroj pracovní + obuv (coba),
3. služební pás,
4. kapesní slzotvorný aerosolový rozprašovač včetně pouzdra
5. pouta včetně pouzdra
6. předváděcí řetízky
7. služební obušek,
8. taška služební
9. pouzdra na služební zbraně,
10. prázdné zásobníky do služebních zbraní,
11. oděv a obuv pro tělesnou přípravu podle klimatických podmínek (hala, hřiště, bazén),
12. psací potřeby a formuláře (žádost o udělení dovolené, cestovní příkaz apod.),
13. osobní hygienické potřeby,
14. obuv na přezutí do učebny,
15. čištění na zbraně,
16. kapesní obvazový balíček včetně pouzdra

#### **II. Právní a vnitřní předpisy - ZOP/A**

1. zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráží České republiky, ve znění pozdějších předpisů,
2. zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů,
3. zákon č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
4. zákon č. 293/1993 Sb., o výkonu vazby, ve znění pozdějších předpisů,
5. vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 345/1999 Sb., kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody, ve znění pozdějších předpisů,
6. vyhláška Ministerstva spravedlnosti č. 109/1994 Sb., kterou se vydává řád výkonu vazby, ve znění pozdějších předpisů,
7. nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 11/2006 o vězeňské a justiční stráží, ve znění pozdějších předpisů,
8. Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 15. prosince 2009, č.j. 395/2009-OBKŘ o justiční stráží,
9. nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 21/2010, kterým se stanoví úkoly zaměstnanců a příslušníků Vězeňské služby České republiky při zabezpečování výkonu trestu odnětí svobody, výkonu vazby a výkonu zabezpečovací detence, ve znění pozdějších předpisů.

Materiální vybavení zaměstnance Vězeňské služby zařazeného do základní odborné přípravy typu B

Zaměstnanci povolání do kurzu základní odborné přípravy B/1, B/2 a B/3 a účastníci všech typů kurzů celoživotního vzdělávání musí mít při nástupu toto základní materiální vybavení:

- a) oděv a obuv pro sport a volný čas,
- b) obuv na přezutí do učebny,
- c) psací potřeby, poznámkový sešit,
- d) identifikační štítek,
- e) vhodný oděv.

## Příloha 5 Dotazník

### Dotazník

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako výzkumný podklad k mé diplomové práci. Dotazník je anonymní, nežádám Vaše osobní údaje. Vaše odpovědi budou použity pouze pro potřebu mého výzkumu. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Bc. Karolína Prokešová  
Studentka Ekonomické fakulty VŠB-TUO

*Označte prosím, zakroužkováním pouze jednu odpověď.*

1. Absolvoval/a jste vstupní školení po nástupu do zaměstnání?
  - a) Ano
  - b) Ne
2. Je podle Vás vstupní školení důležité?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
3. Jste spokojen/a s další nabídkou vzdělávání a rozvoje určeného pro vaši profesi?
  - a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
4. Myslíte si, že je průběžné vzdělávání potřebné pro výkon Vaší práce?
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Pouze v některých oblastech
5. Jak často průběžné vzdělávání probíhá?
  - a) Jednou až dvakrát za rok
  - b) Třikrát až čtyřikrát za rok
  - c) Pětkrát a vícekrát za rok
  - d) Zatím jsem se školení nezúčastnil/a
6. Jaký přínos vidíte ve vzdělávání a rozvoji? (můžete označit více odpovědí)
  - a) Zvyšování výkonnosti a produktivity práce
  - b) Získání nových poznatků
  - c) Možnost seberealizace
  - d) Jiný (uveďte).....
  - e) Žádný

- 7. Uplatňujete nově získané znalosti, dovednosti a poznatky ze vzdělávacích akcí při výkonu svého zaměstnání?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 8. Kdo rozhoduje o absolvování vzdělávacích akcí?**
- a) Nadřízený
  - b) Já sám/sama
- 9. Můžete se po ukončení vzdělávacích akcí vyjádřit k jejich průběhu (např. pomocí dotazníku)?**
- a) Ano
  - b) Občas
  - c) Ne
- 10. Jste-li nespokojeni se vzdělávací akcí, máte možnost se vyjádřit?**
- a) Ano
  - b) Občas
  - c) Ne
- 11. Máte možnost účastnit se vzdělávacích aktivit, které jsou pro Vás atraktivní, ale nesouvisí přímo s Vaší pracovní pozicí?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 12. Ve kterých uvedených vzdělávacích aktivitách byste měli zájem rozšiřovat své znalosti? (můžete označit více odpovědí)**
- a) Aktivní práce s počítačem
  - b) Komunikační/manažerské dovednosti
  - c) Cizí jazyk
  - d) Psychologie
  - e) Řešení konfliktů
  - f) Jiná oblast (uved'te).....
- 13. Využíváte ke vzdělávání metodu E-learningu (učení pomocí počítače)?**
- a) Ano
  - b) Ne
- 14. Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují? (můžete označit více odpovědí)**
- a) Přednáška
  - b) Přednáška s diskuzí
  - c) Instruktaž
  - d) Samostudium
  - e) E-learning (učení pomocí počítače)

**15. Co Vás motivuje ke vzdělávání? (můžete označit více odpovědí)**

- a) Seberealizace
- b) Vyšší platové ohodnocení
- c) Zlepšení pracovních výsledků a kvality práce
- d) Pracovní postup
- e) Nejsem motivován/a
- f) Jiná motivace (uveďte).....

**16. Dělá Vám problém vyjet na externí školení do Prahy, Stráže pod Ralskem, Přední Labské a jinam?**

- a) Nedělá
- b) Ano, raději absolvuji školení v Olomouci
- c) Na školení mimo Olomouc jsem nebyl/a

**17. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) Muž
- b) Žena

**18. Jaký je Váš věk?**

- a) Do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

**19. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- a) Občanský zaměstnanec
- b) Příslušník Vězeňské služby

**20. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Vyučen
- c) Středoškolské
- d) Vysokoškolské

**21. Jak dlouho pracujete ve VV Olomouc?**

- a) 0-5 let
- b) 6-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16 a více let

**22. Je něco co byste zlepšil/a v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**

.....  
.....

## Příloha 6 Dotazník spokojenosti

### Hodnocení kurzu

Název kurzu, výcviku	
Datum hodnocení	
Lektor	
Místo konání	

Pro své hodnocení použijte stupnici od 1 do 4 (1 = ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = ne).

#### Hodnocení lektora

Lektor měl dobrou znalost probírané tematiky.	
Lektor dokázal srozumitelně vysvětlit probíranou tematiku.	
Lektor podněcoval aktivitu účastníků, sám byl aktivní.	

#### Hodnocení kurzu

Rychlost a metoda výuky byly přiměřené.	
Použité příklady a modelové situace mi pomohly pochopit probíranou tematiku.	
Získané znalosti a dovednosti využiji při své práci.	
Dozvěděl/a jsem se něco nového.	

#### Hodnocení učebny a výukových materiálů

Prostředí učebny	
Výukové materiály	

#### Celkové hodnocení kurzu

S celkovým průběhem kurzu jsem spokojen/a.	
--	--

#### Poznámky a náměty k vylepšení

--